تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية

في ضوء التجربة الخيرية الغربية



الدكتور
أسامة عمر الأشقر



دار النفائس
للنشر والتوزيع

تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية

في ضوء التجربة الخيرية الغربية

الدكتور

أسامة عمر الأشقر



دار النفائس

للنشر والتوزيع

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

هذا الكتاب

أصل هذا الكتاب بحث، حاز على الجائزة الأولى لمسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف، وذلك في الدورة الخامسة للمسابقة ، حيث تقوم الأمانة العامة للأوقاف لدولة الكويت بالإشراف على تنظيم المسابقة الدولية لبحوث الوقف.

الطبعة الأولى

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
٢٠١١/٤/١٣٣٢

٢٧٢,٣٧
الأشقر، أسامة عمر
تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية /أسامة عمر الأشقر .-عمان-دار النفائس للنشر والتوزيع، ٢٠١١
( ) ص.
ر.إ.: ٢٠١١/٤/١٣٣٢
الواصفات: /الوقف الخيري/ الوقف/



العبدلي - مقابل مركز جوهرة القدس
ص.ب 927511 عمان 11190 الأردن
هاتف: 5693940 6 00962
فاكس: 5693941 6 00962
Email: alnafaes@hotmail.com
www.al-nafaes.com

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن تفعيل دور الأوقاف أصبح مطلباً تتجه لتلبيته الجهود والدراسات والأبحاث، في محاولة للاستفادة من إمكاناته الواسعة، والتعرف على خصائصه، واستعادة الدور الريادي الذي كان يؤديه الوقف في المجتمعات الإسلامية المختلفة عبر العصور.

ونظراً للاهتمام المتزايد بمؤسسات الوقف في العالم الإسلامي، وفي إطار تطوير هذه المؤسسات فإنه تطرح تساؤلات مختلفة حول إمكانية الاستفادة من التجربة الخيرية الغربية في مجال الوقف، خاصة مع ما تتميز به هذه التجربة من تجديد نظري وعملي مستمر للأبعاد القانونية والإدارية والتنظيمية، وتسخير الدول الغربية للتطورات الهائلة في شتى المجالات لخدمة قطاع الأوقاف.

لقد انصبت تساؤلات مؤسسات الوقف الإسلامي وتركزت حول مدى إمكانية الاستفادة من الأشكال المؤسسية الغربية الأكثر صلة بمفهوم الوقف ومؤسسات الوقف الإسلامي، خاصةً تلك المؤسسات التي أطلق عليها اسم (Foundations) وذلك في محاولة للتعرف على آليات وكيفيات عملها، والبحث في الخصائص والمميزات التي أهلتها لإدارة وتوظيف واستثمار المال الوقفي، لتحقيق أهدافه القصوى في تنمية وخدمة المجتمع.

استجابة لتلك التساؤلات جاءت هذه الدراسة لتوضح الصيغ والأشكال الوقفية في الغرب، وخاصة المؤسسي منها، كذلك قامت الدراسة ببيان السياق التاريخي، والنظام القانوني الذي نشأ فيه العمل الخيري، والمؤسسات التابعة له. أيضاً فقد قمت في هذه الدراسة باختيار إحدى أكبر وأهم المؤسسات الخيرية الغربية (Foundations)،

وهي مؤسسة (Wellcome Trust) كأنموذجٍ ومنطلق يوضح ويبين عناصر القوة والتميز والإبداع في التجربة الخيرية الغربية، حيث تحتل هذه المؤسسة المرتبة الثالثة عالمياً من حيث الموجودات وحجم الإنفاق الخيري، هذا العطاء الخيري المتواصل تقدمه المؤسسة دون انقطاع منذ وفاة الواقف (Henry Wellcome) عام (١٩٣٦م) وحتى يومنا هذا، لإفادة المجتمع البريطاني خاصة والمجتمع الإنساني عامة.

لقد وقع اختياري على وقفية[1] (Wellcome) لعدة اعتبارات ذكرتها في فصول ومباحث هذه الدراسة، إلا أنني هنا أود التأكيد مرة أخرى على عامل حيوي ومهم وهو أن وقفية (Wellcome) في أصلها فكرة إبداعية وأنموذج يُحتذى يمكن تقديمه وتسويقه للواقفين في العالم الإسلامي، وبشكل يضمن لهم قيام المؤسسة الوقفية بوظائفها في الإنفاق على وجوه الخير والنفع العام، مع التأكد من أن هذا الإنفاق الخيري في الوقت ذاته يُستثمر لأغراض زيادة حجم موجودات المؤسسة الوقفية عاماً بعد عام ولعقود وقرون متتالية.

الدراسات السابقة:

اعتنت الدراسات الغربية بدقائق وتفاصيل العمل الخيري، وقد تبدت هذه العناية وبرزت بشكل أكبر عندما تبنته بعض الجامعات تخصصاً علمياً دقيقاً، وأنشأت من حوله مراكز بحثية خيرية وخاصة، حيث توجهت مجمل الإصدارات العلمية إلى توثيق حركة وأنشطة العمل الخيري وإسهاماته، وأدواره، على الصعيدين الفردي

---

(١) أطلقت هذا المسمى على مؤسسة (Wellcome) لقربها من فكرة المؤسسات الوقفية الإسلامية من حيث الالتزام برغبات الواقف وشروطه في الإنفاق الخيري إلى غير ذلك من وجوه الشبه والعلاقة، إضافة إلى أن هذه التسمية تسهل على القارئ والدارس تصفح الدراسة. وعليه فليس مقصودي من هذه التسمية إدخال المؤسسة ضمن إطار مفاهيم الوقف الإسلامي، فالمؤسسة لا تقوم بالالتزام بالضوابط الشرعية المتفق عليها في أمور كثيرة.

والمؤسسي، بينما توجهت دراسات أخرى إلى البحث في منظومة القوانين التي عاشت في بيئتها التجربة الخيرية الغربية، أيضاً هناك من الدراسات ما تطرق لبيان الظروف والخلفيات التاريخية التي نشأ وترعرع العمل الخيري فيها، وفي المحصلة فقد كانت بعض تلك الدراسات والبحوث جزءاً من مصادر هذه الدراسة.

أما المؤلَّفاتُ والأبحاثُ التي تطرقت لآليات عمل المؤسسة (Wellcome Trust) فهي قليلة إن لم تكن نادرة، مقارنة مع تلك الدراسات التي اهتمت بإبراز جهود المؤسسة وإنجازاتها، من تلك الدراسات كتاب بعنوان: (History of the Wellcome Trust)، والذي يبحث في التطورات التاريخية للمؤسسة خلال خمسين سنة، أي: في الأعوام (١٩٣٦م- ١٩٨٦م)[1]. وكتاب آخر بعنوان (The Future of Philanthropic Fuondations)[2]، اعتنى فيه الباحث بإبراز عدد من تجارب المؤسسات الخيرية الغربية حيث تناول الكتاب دور المؤسسة في دعم البحوث الطبية في مجال الأمراض الاستوائية.

ونظراً لقلة المراجع التي تناولت خصائص المؤسسة وميزاتها الإدارية والمالية والقانونية فقد اعتمدت في دراستي على المراجع والدراسات التالية:

١- مجموعة كبيرة من النشرات والتقارير والدراسات التي أصدرتها المؤسسة أو المراكز التابعة لها.

٢- التقارير المالية للمؤسسة ولمراكزها.

٣- موقع المؤسسة على الشبكة الإلكترونية، والذي يقدم عشرات الصفحات الإلكترونية حول خصائص المؤسسة وآليات عملها.

---

(١) لم أوفق في الحصول على الكتاب لنفاده من الأسواق، انظر: History of the Wellcome Trust (1936-1986), Cambridge (uk), Cambridge university press, 1986.

(٢) Ciba: The Future of Philanthropic Foundations, North Holand, 1975.

٤- بحوث منشورة تطرقت لخصائص المؤسسة وأوجه الإبداع لديها.

٥- مجموعة من المقالات الصحفية.

خطة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، أما **الفصل الأول** فقد تناولت فيه الأشكال الوقفية في التجربة الغربية من حيث بيان المفهوم، وخلفياتها التاريخية، وعلاقتها بالمؤسسات الخيرية.

الفصل الثاني جاء لبيان البيئة القانونية والتشريعات المتعلقة بالأمانات الوقفية الغربية.

أما الفصل الثالث فقد خصصته لدراسة حالة وقفية (Wellcome) وبيان خصائصها التاريخية والقانونية والإدارية والمالية، وتناول كل ذلك بالتحليل والدراسة، مع النص على أوجه التميز والإبداع في ذلك كله.

في الفصل الرابع والأخير قدمت مجموعة من التصورات لأوجه استفادة المؤسسات الوقفية الإسلامية من مجمل التجربة الخيرية الغربية، وخصوصاً تجربة وقفية (Wellcome) كأنموذج وعينة للمؤسسات الخيرية (Foundations).

إنني أرجو أن لا يفهم من عرضي لمسائل التجربة الخيرية الغربية وتجربة مؤسسة (Wellcome)، أنني بذلك أُسَلِّم بأسبقية وتفوق التجربة الخيرية الغربية في ذلك كله، فالتجربة التاريخية والمعاصرة للوقف الإسلامي ومؤسساته فيها من أوجه التميز والإبداع ما لا يمكن إنكاره أو تجاهله، إلا أن التفوق الحضاري الغربي المعاصر في مجالات القانون والإدارة والمال يفرض علينا أن نقف في موقع الدارس والمستفيد، لا بقصد الإعجاب حاشا لله.

أيضاً أؤكد هنا ضرورة عدم التسليم والأخذ بكل ما يصدر عن التجربة الخيرية

الغربية، فالأمر يتطلب منا تدقيقاً وبحثاً في السلبيات والإيجابيات لكل مسألة على حدة، ومن ثم مقارنة ذلك كله مع ما توصل له أهل العلم من أحكام، ومبادئ، ومقاصد شرعية، في مجال الوقف والعمل الخيري، والأزمة المالية العالمية (٢٠٠٩-٢٠١٠م) خير دليل وبرهان على ما أقول، فقد مُنيت مؤسسات الوقف الاستثماري الغربي (Foundations) بخسائر فادحة، نظراً لامتلاكها حجماً كبيراً من الأسهم والسندات المالية، حيث تعتبر الأسهم والسندات من أفضل الصيغ الوقفية في تصور القائمين الخيري الغربي.

من الجدير بالذكر هنا أن هدفي عرض التجربة كما هي، ولو حاولت الاستقصاء والمقارنة بين التجربة الإسلامية والغربية لطال بنا المقام ولخرجت الدراسة عن أهدافها.

أخيراً أتقدم بالشكر للأمانة العامة للأوقاف بالكويت على تشجيعها الباحثين وإتاحة الفرصة لي لإعداد هذه الدراسة، التي أسأل الله أن ينتفع بها العاملون في القطاع الخيري والوقفي والمسلمون عموماً.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

د .أسامة عمر الأشقر



الفصل الأول

الوقف في التجربة الغربية

المفهوم - النشأة - المؤسسة - الأدوار



الفصل الأول

الوقف في التجربة الغربية: المفهوم، النشأة، المؤسسة، الأدوار

إن دراسة مؤسسات العمل الخيري في التجربة الغربية، بكل ما يحتويه من أبعاد تاريخية واجتماعية واقتصادية موضوع واسع ومتشابك، وقد يبتعد بنا عن الهدف الذي وضعت له هذه الدراسة، وهي تحاول تتبع الأشكال التطبيقية الأقرب لمفهوم الوقف الخيري عند المسلمين، ومن ثم بيان علاقة المؤسسات الغربية بهذا المفهوم.

لذا جعلت من هذا الفصل توطئةً وتمهيداً استلزمته طبيعة الدراسة التطبيقية لمؤسسة خيرية وقفية بعينها، حيث لا بد لنا من بيان المفاهيم الأساسية، وفهم التحولات التاريخية التي مرت بها التجربة، إضافة إلى بيان كافة الأشكال القانونية لمثل هذه المؤسسات.

المبحث الأول: مفهوم الوقف الخيري في المنظور القانوني الغربي

إن المتتبع والمستقرئ لفكرة الوقف الخيري في المجتمع الغربي يجد صعوبة في تحديد جميع صور وأشكال الوقف، ذلك أن فكرة الوقف لا تنتظم وفق منظومة قانونية واحدة، ولا يجدها الدارسُ في باب أو فصل قانوني مستقل، وإنما تتوزع الأمانات الوقفية الخيرية وتنتظم ضمن فعاليات القطاعات الخيرية الواسعة بمختلف نظمها القانونية والإدارية، حيث يجد الدارس الأشكال الوقفية أحياناً متمثلة في صورة المؤسسة غير الربحية (Non-profit organization) أو المؤسسة الخيرية (Foundations)، أو على شكل أوقاف خيرية ضمن ممتلكات هذه المؤسسات، أو على شكل صيغ وقفية قانونية مختلفة يكثر التعامل بموجبها في المجتمعات الغربية.

فيما يلي بيان وتوضيح للمصطلحات والمسميات التي تحوي مفهوم الوقف الخيري من المنظور الغربي:

١-مصطلح (Endowment):

ويقصد بهذا المصطلح: التبرعات والهبات المقدمة من قبل الأفراد أو المؤسسات، وتستخدم هذه الهبات لصالح الجهات الخيرية بشتى أشكالها.

٢-(Non Profit Organization):

ويقصد بهذا المصطلح: مؤسسات العمل الأهلي والمدني غير الربحي، والتي تعتمد في تمويل أنشطتها على اشتراكات الأعضاء وتتلقى الهبات والأوقاف، بما في ذلك المساعدات الحكومية، ويعتبر قطاع المؤسسات غير الربحية في العالم الغربي قطاعاً مستقلاً وفاعلاً في عملية التنمية الاجتماعية إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص[1].

---

(١) Conors: Non Profit Orgnization, P.1

٣-(Foundation):

ويقصد بهذا المصطلح فيما يتصل بالعمل الخيري: المؤسسات الخيرية القائمة على صيغة جمع الأموال من عقار، ومنقول، ثم الإنفاق من ريعها على الأغراض الخيرية، لكن نطاق دعم تلك المؤسسات شعبي محدود في أغلب الأحيان، ولا تتلقى الدعم الحكومي، وسيأتي مزيد بيان لهذا المصطلح لكن لا بد من ملاحظة أن مفهوم المؤسسات الخيرية (Foundation) يتقاطع مع مفهوم المنظمات غير الربحية (Non Profit Orgniztion) بجامع عدم الربح، والإنفاق على العمل الخيري.

٤-(Trust):

لهذا المصطلح معان عديدة في اللغة الإنجليزية، لكن فيما يتصل بالعمل الخيري يعتبر هذا المصطلح هو الأقرب لمفهوم الوقف وحبس المال عند المسلمين، أيضاً يمكن من خلال هذا المصطلح تتبع مختلف الأشكال الوقفية الأخرى بالنظر إلى ارتباط هذا المصطلح بمفهوم المؤسسات الخيرية غير الربحية (Foundation) أو (Non Profit Orgnization) وهذا ما سيتم بيانه لاحقاً في مباحث هذا الفصل، لكن قبل ذلك لا بد من التطرق لبيان مصطلح (Trust).

فقد عرَّف القانونيون مصطلح الأمانات (Trust) على أنه "علاقة أمانة يعهد من خلالها شخصٌ (Grantor) لشخصٍ آخر (Trustee) الإشرافَ على مالٍ مخصوصٍ، وذلك لمصلحة طرفٍ مستفيدٍ آخر (Beneficiary)"(١)، ووفقاً لهذا المعنى الفضفاض فقد انتظمت مجموعةٌ واسعةٌ من الأشكال والصور تحت هذا المفهوم، ومن ذلك: الأمانات التي يعهد من خلالها إلى رعاية أموال القُصَّر والأيتام والأرامل ومن في حكمهم، كذلك الأمانات التي يعهد فيها المتبرع باستفادته واستفادة ذريته منها (Family Trust) (الوقف الأهلي عند المسلمين)، إضافة إلى الأمانات الخيرية التي

---

(١) Gregor: Trust Basic, P114, Clayton: Trusts, P.13.

تُصرَفُ في وجوه البِرِّ العامة (الوقف الخيري عند المسلمين)[1].

ونتيجة لتنوع صور وأشكال الأمانات فقد تم إفراد بعض الأمانات بمصطلحات خاصة من ذلك الأمانات التي يتم حبسها لصالح وجوه البر العام، حيث أطلق عليها مُسمَّى الأمانات الخيرية (Charitable Trust)، وهو الـمُسمَّى المرادِفُ والأقربُ لمفهوم الوقف الإسلامي، وهو مقصودنا في هذا البحث ، ولذلك لا بد لنا من تعريف الأمانات الخيرية، وبيان حقيقة هذه العقود من المنظور القانوني الغربي.

فإنه، وعند النظر في تعريفات القانونيين الغربيين لمفهوم الأمانات الخيرية ، يتبين أنه تم تناولها وفقاً لاعتبارات مختلفة؛ فهناك من عَرَّف الأمانات الخيرية أو الوقفية بالنظر إلى العلاقة القانونية التي تنشأ عن هذه العقود، فعرفها على أنها:"علاقة أمانة خاصة بمالٍ معين تُلزِمُ الشخصَ الذي يحوزُ المالَ (Trustee) بعدة التزامات بهدف استغلاله لأهدافٍ خيريةٍ"[2].

وفي تقديري أن هذا التعريف قد خرج في صياغة قانونية موفّقةٍ لبيان حقيقة هذه العقود، ونظرة القانون والدولة لها، وكيفية تَرتُّبِ الالتزامات والاستحقاقات بين الأطراف الثلاثة، ثم إن إغفال ذكر قضية ملكية الوقف أو تأبيده قد فتحت مجالات رحبة لتأسيس صياغات قانونية وقفية في ضوء هذا التعريف، وهو ما حصل فعلاً، حيث استطاع القانونيون استحداث أشكال قانونيّة مختلفة للأمانات الخيرية منها المؤبّد والمؤقَّت، ومنها الخيري والذري، أو صياغة أمانات تجمع بين أكثر من غرض،

---

(١) لا يعني فصل بعض هذه الأمانات عن بعض من المنظور الغربي أنها لا تجتمع في صورة أو شكل قانوني واحد، فمن الممكن للمشرف على الأمانة (Trust) أن يصرف ريع الوقف أو الأمانة على أكثر من مستفيد واحد، و من ذلك توزيع ريع الأمانة على الواقف وذريته بالإضافة لوجوه البر الأخرى ، ويطلق عليها مصطلح (Split Intrest Trusts)، وهي من أكثر أشكال الأمانات انتشاراً في الولايات المتحدة، وهي الصورة المعروفة للوقف عند المسلمين، وسيأتي مزيد بيان لها.

(٢) انظر التعريف: قانون ولاية أوهايو للأمانات الخيرية.

كأن تكون الأمانة مؤقتةً خيريةً، أو أمانةً خيريةً وذريةً في آنٍ واحدٍ، فكل هذه الأشكال تدخل في إطار الصياغة القانونية للأمانات الخيرية(Charitable Trust).

يمكن الإشارة هنا أيضاً إلى أن التعريف أظهر أن المقصود بـ(الشخص) الذي يتولى الإدارة والإشراف على الأمانات الخيرية، هو الشخص الحكمي الاعتباري، وعليه فيحق للأفراد والمؤسسات بمختلف أشكالها إدارة هذه الأمانات[١]، وهو ما يُسهِم في تفعيل الإدارة الشعبية والمحلية للوقف دون احتكار السلطات لها، وهو ما أنتج مردودًا إيجابيًا في إسهام الأمانات الخيرية في تقدم المجتمع ورفاهيته[٢].

فريق آخر من القانونيين نظر إلى مفهوم الأمانات الخيرية الوقفية وفق اعتبار آخر من حيث الأغراض التي تُرصَد لها الأمانات الخيرية وتحديد أوجه البِرِّ والخير لكي يصح إطلاق وصف (الخيرية) (Charitable) على تلك الأمانات، وهذا الاتجاه سلكته معظم النظم الضريبية الغربية في مسعىً منها لتحديد الأمانات الوقفية التي تستحق الإعفاءات والتسهيلات الضريبية، ونظراً لأهمية هذه القضية وتفرُّع مسائلها في القوانين الغربية فإنني سأرجئ الحديث عنها إلى المبحث الذي خصصته لدراسة قوانين الأمانات الخيرية في الفصل الثاني.

---

(١) وهو ما نص عليه قانون ولاية أوهايو للأمانات الخيرية، على سبيل المثال انظر مادة: ٢٣/ ١٠٩.

(٢) ليس مقصودي هنا من مديح هذه الصياغة القانونية الغربية أنها صالحة للتطبيق في بلاد المسلمين، لأنها بلا شك تحتاج إلى تحديدات وتقييدات قانونية تختص بها أحكام الوقف الإسلامي، إلا أنه في الوقت ذاته هي محاولة جيدة لصياغة الأمانات الوقفية قانونياً، وبيان الكيفية التي تترتب عليها الالتزامات، ومن ثم نظرة المحاكم والقوانين لمثل هذه العقود، إضافة إلى ميزة هذه الصيغة في القدرة على تفعيل الأمانات الوقفية شعبياً ومحلياً.

المبحث الثاني

خصائص نشأة وتطور العمل الوقفي الخيري الغربي (السياق التاريخي)

يرى بعض الكتّاب الغربيين أنه لا يخلو أيُّ دين أو مجتمع من أسلوب وطريقة للحثِّ على العمل المؤسسي الخيري، سواء عند قدماء الصينيين أو الفراعنة، وهذا ما دفعهم لاستقراء بعض الإشارات التاريخية لإثبات تجذر المؤسسة الخيرية تاريخياً، وذلك من خلال الإرشادات الدينية في الإنجيل التي تحثُّ على عمل الخير، أو من خلال الإشارات التاريخية التي تدلل على وجود بعض الأمانات الوقفية في عصر الرومان أو اليونانيين(١).

خلافاً لذلك يرى بعض الباحثين أن الأوروبيين قد استفادوا من نظام الوقف الإسلامي إبان تواجدهم في ديار الإسلام منذ القرن العاشر ميلادي، وبالتحديد أثناء فترة الحروب الصليبية، ويؤكد بعض الباحثين أن صيغة التراست (Trust) في أوروبا قد تم تطويرها وأصبحت عرفاً تشريعياً بعد رجوع أفواج الصليبيين من بيت المقدس، والذين تعرفوا على الصيغ الوقفية من خلال احتكاكهم بالمسلمين ومؤسساتهم، خلال فترة قرنين من الزمان، ومن ثم انتقلت هذه الصيغ الوقفية إلى الولايات المتحدة عبر المهاجرين الأوروبيين(٢).

أيّاً ما يكن ففكرة الأمانات الوقفية الخيرية (Charitable Trusts) كانت معروفة في العصور الوسطى، لكنها كانت حِكرًا على المؤسسة الدينية المتمثلة في الكنيسة آنذاك، حيث تعتبر المؤسسة الدينية صاحبة الحق الوحيد في التصرف بمثل هذه الأمانات وتوظيفها لخدمة أغراض مختلفة، دينية كانت أو تعليمية أو صحية إلى غيرها من الأغراض والأهداف، فكانت الكنيسة تقيم الملاجئ ودور العجزة والمستوصفات

---

(١) Nielson: The Big Foundation, P.3.

(٢) عبدالله، طارق: نحو أجندة كونية للقطاع الوقفي، مجلة أوقات، عدد ١٤، ص ٣٦-٣٧.

والمدارس، وبالتالي فمؤسسة الكنيسة كانت المسؤول الوحيد عن حماية هذه الوقفيات من تطاول الحكّام والمتنفذين عليها بالنهب أو السرقة[1].

وفي هذا السياق نلاحظ أن الأمانات الوقفية الخيرية في العصور الوسطى من حيث طبيعة ونوع الواقفين كانت حِكرًا على طبقة معينة وهي الطبقة الأرستقراطية الغنية دون الفئات الأخرى الأقل حظاً[2].

إن أول إشارة لفكرة الأمانات الوقفية في القوانين الغربية كانت عام (١٦٠١م) في بريطانيا، حيث تشير المصادر التاريخية أنه في عهد هنري الثامن[3] VIII(١٤٩١-١٥٤٧م) تم الاستيلاء على أموال الأغنياء بما في ذلك وقفياتهم وتوزيعها على أتباعه، وهو ما دفع الغيورين آنذاك إلى حماية هذه الوقفيات من خلال سن القوانين وإنشاء المؤسسات لرعاية مثل هذه الأمانات، وعليه فقد أُنشئت هيئة مستقلة عن الكنيسة لرعاية هذه الوقفيات[4]، وبالتالي أصبح الاهتمام بالأمانات الوقفية شأناً مستقلاً عن الكنيسة، وهو ما استدعى تحديد (النُّظَّار) على مثل هذه الوقفيات، إضافة إلى احتدام الجدل من ذلك الوقت فصاعداً حول تحديد مفهوم (الخيرية) (Charitable) الذي توصف به هذه الأمانات وذلك لتخصيصها بالإعفاءات والتسهيلات الضريبية،

---

(١) Prochask, Frank; Royal Bounty, The Making of a welfare Monarchy, Yale University Press, London, 1995, P.5,6.

(٢) Corson: Philanthropy in The 70s, P.62.

(٣) هنري الثامن ملك إنكلترا ١٥٠٩-١٥٤٧، وفي عهده انفصلت الكنيسة الإنكليزية عن رومة عام ١٥٣٤، انظر المورد، معجم الأعلام.

(٤) في هذا القرن بدأت الكنيسة تفقد مكانتها العالية التي كانت قد تبوأتها، وخف جبروتها الذي تميزت به في العصور الوسطى، وبات النصارى يتحدثون عن ضرورة إصلاح الكنيسة والقضاء على انحرافاتها الخطيرة ومن ثم تطوير نظمها وتنظيم علاقاتها مع العالم المسيحي، ويبدو أن الأمانات الوقفية طالها الجدل المحتدم آنذاك وخرج بها من إطار الكنيسة لتكون شأناً مستقلاً عنها.

وإشراف الدولة عليها[١].

في نهاية القرن السابع عشر وبتشجيع من الدول الملكية انتعش العمل الاجتماعي الخيري في بريطانيا؛ حيث أنشأت المؤسساتُ الخيرية المدارسَ والجامعات والمستشفيات والملاجئ والجسور إلى غير ذلك، واستمر هذا الانتعاش وتطور في القرن الثامن عشر حيث شهد هذا القرن أشكالاً جديدة من الوقف مثل وقفيات الصكوك والأسهم الحكومية، إضافة إلى أن البرلمان البريطاني كان له دور في سن تشريعات جديدة لتنظيم الأمانات الخيرية (Charitable Trusts)[٢]،وتأسيس مفوضية خاصة بالأعمال والمؤسسات الخيرية بموجب قانون الأعمال الخيرية لعام (١٩٩٣).

هذا في بريطانيا أما في فرنسا فقد كانت المؤسسات الخيرية والوقفية، ونظراً لارتباطها الطبيعي بالكنيسة أحد أبرز ضحايا الثورة الفرنسية، وانتشار الفكر الاشتراكي، حيث بقي العمل الخيري المؤسسي فيها مرفوضاً حتى مطلع القرن العشرين، أما في ألمانيا فكان الوضع مختلفاً عن فرنسا، ذلك أن البيئة السياسية والقانونية كانت مهيأة للعمل المؤسسي الخيري في القرن الثامن عشر، وتأكد ذلك الاهتمام بعد الحرب العالمية الأولى وظهور النازية، وهكذا باقي الدول الأوروبية الأخرى، يمكن لنا أن نصنف حالة العمل الخيري المؤسسي فيها وفق النموذج البريطاني، أو وفق النموذج الفرنسي[٣].

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلم تكن تحظى الأمانات الخيرية برعاية ولايات الدولة المختلفة، حيث إن قانون الأمانات الخيرية كان في نظر المقننين آنذاك مستقىً من القانون البريطاني الذي جاءت فيه الأمانات الوقفية ملطخة ومشوهة وموجَّهة من

---

(١) Corson: Philanthropy in The 70s, P.62.

(٢) Corson: Philanthropy in The 70s, P.63.

(٣) Nielson: The Big Foundations,P.5.

خلال الطبقة الأرستقراطية، وحتى بدايات نشوء الدولة الأمريكية تبنَّت عدة ولايات قوانين تضبط الأمانات الخيرية في حدود ضيقة جدًا، وجعلها امتيازًا خاصًا بإنشاء الكنائس وخدمة الدين، أو بموافقة وتصريح حكومي خاص كما هو الحال في وقفية جامعة هارفارد (١٦٣٨م). ولذا فإن الأمانات الخيرية حتى ذلك الوقت بقيت في نطاق محدود، بل صرح بعضهم أن فكرة الأمانات هي فكرة غير أصلية أو معبرة عن القيم الأمريكية، بل هي -في نظرهم- بقايا قانونية ترتبط بالمستعمر البريطاني[1].

في الفترة الواقعة منذ حرب الاستقلال إلى العام (١٨٠٠م) ازداد التضييق على العمل الخيري المؤسسي بسبب التخوف من النفوذ السياسي والاقتصادي لتلك المؤسسات، لكن بعد ذلك حصل تغير جذري وخاصة في ولاية (New England) وذلك بفضل القوانين التفضيلية التي سنتها الولاية لتأسيس الأمانات الوقفية، وَيَرِدُ بعض الباحثين حصول هذا التغير في دعم العمل الخيري إلى رغبة أصحاب رؤوس الأموال في تلك الولاية إلى الاستفادة من صناديق استثمار تلك المؤسسات الخيرية، والتي كان يعود أمر إسناد إدارتها في غالب الأحيان لأصحاب رؤوس الأموال[2]، ومع ذلك كله فقد كانت هناك في هذه الفترة تدخلات واضحة من قبل الولاية في شؤون العمل الخيري.

بعد الحرب الأهلية الأمريكية وخاصة بعد العام (١٨٨٠م) قامت الحكومة الفدرالية بإزالة كافة أشكال المنع والحظر على المؤسسات الخيرية، حيث أُوكلت لتلك المؤسسات وظيفة دمج السود الأمريكيين في المجتمع[3].

في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي بدأت النظرة الأمريكية للأمانات الخيرية تتغير

---

(١) Keeping Charity In Charitable Trust, P.1747.

(٢) The Western Experinco, Awqaf Journal, 14,p.14

(٣) المصدر السابق.

نتيجة لأسباب كثيرة، ففلسفة العمل الخيري تغيرت بشكلٍ جذريٍّ، وانتقلت من المفاهيم الضيقة التي كانت سائدةً إلى مفاهيم أوسع تتعلق بخدمة المجتمع والرقي به، فأخذ العمل الخيري على كاهله دوراً في معالجة الإشكالات التي تواجه المجتمع الأمريكي في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية، وعلى أثر ذلك نشأ في الولايات المتحدة الأمريكية مؤسسات خيرية تدعى (Foundations)، حيث بدأت هذه المؤسسات تتجه للقيام بدور فعال في خدمة المجتمع، وهو ما حدا برجال القانون إلى مراعاة الدور الذي تضطلع فيه هذه الأمانات في مساعدة الحكومة على صعيد تحصيل الرفاه الاجتماعي، وهو ما دعاهم لسن قوانين تحترم فيها رغبات وأماني الواقفين والواهبين[١].

لقد ارتبط تزايد دور المؤسسات المدنية في النظام الاجتماعي الأمريكي بتبلور نظام ديمقراطي أمريكي تتسع فيه مساحة الحرية والمشاركة السياسية والاجتماعية، وتتدعم فيه ثقافة التعددية والتنوع بصورة أعلى من مثيلاتها في أوروبا، كما يتقلص فيه دور الدولة المركزية لصالح توزيع عناصر القوة رأسياً وأفقياً من الجماعات المختلفة في المجتمع، بصورة غلبت فيها المبادرات الخاصة على تقاليد البيروقراطية[٢].

وقد نصَّ كثيرٌ من الباحثين الغربيين على أن ظهور كبار المتبرعين الأغنياء مثل(Andrew Garngie)، و(John D.Rokefller)[٣]،ودورهم في إقامة وقفيات خدمية لعموم المجتمع، كان له أثر كبير في تغيير نظرة القانون للأمانات الخيرية، خاصة مع حرص هؤلاء المتبرعين على انتزاع الاعتراف الحكومي لأماناتهم الخيرية والمطالبة بالتسهيلات الإدارية والضريبية، غير متناسين سيطرة أصحاب رؤوس

---

(١) Keeping Charity In Charitable Trust, P.1747.

(٢) ريهام: دور المؤسسات الخيرية في دراسة علم السياسة، ص ٤٣.

(٣) وقفية(كارنجي) تأسست عام(١٩١١م)، أما وقفية (روكفلر) فتأسست عام (١٩١٣م).

الأموال على الكونغرس آنذاك وخاصة عام (١٩٣٠)م[١].

ونظراً للآثار الإيجابية الكبيرة لمثل هذه المؤسسات الخيرية أو الوقفية، ونظراً لنموها الواسع وانتشارها السريع في المجتمع الأمريكي -على ما سيأتي بيانه- أضحت هذه المؤسسات نمطاً وظاهرة أمريكية تأثرت بها كل التجارب الغربية، حيث رأت فيها تجربة غنية واضحةَ المعالم مع ما فيها من تجديد مستمر لأبعادها القانونية والتنظيمية والإدارية.

ما يتعين ذكره هنا أن تجربة المؤسسات الخيرية شابها بعض السلبيات خلال القرن المنصرم من إهمال أو تحايل مالي أو تدخل سياسي، الأمر الذي دفع بعضهم إلى انتقاد مثل هذه المؤسسات، باعتبارها تحقق منافع شخصية لملاكها الأثرياء، أكثر من انتفاع المجتمع بها، ولذلك تعرضت هذه المؤسسات في عقدي الخمسينات والستينات من القرن العشرين لهجمات من بعض المثقفين ورجال القانون، ودارت حوارات حول فكرتها وأعمالها والإشكالات التي تلبست بها، وبناء عليه شُكِّلت لجنة من الكونغرس للرد على هذه المزاعم[٢]، كذلك تم على أثر ذلك صدور قرار ضريبي جديد للعمل للخيري في العام (١٩٦٩م)[٣].

وهكذا يمكن القول: إن تجربة العمل المؤسسي الخيري الوقفي في التجربة الغربية مرَّ بمراحل متذبذبة، فقد اصطدم أحياناً بالمؤسسة الحاكمة، وأحياناً بالمؤسسة الدينية، وأحياناً أخرى وقع فريسة الاستغلال المالي أو السياسي إلى أن استقر على ما هو عليه قوياً ومترسخاً بفضل تبني المجتمع له، وحماية الدول وقوانينها لكافة أشكال العمل المؤسسي الخيري.

---

(١) Bernholz: Foundations For The Future, P.3, Anheier: Praivat Funds, P.28-31, Keeping Charity In Charitable Trust Law, P.1756.

(٢) كذلك أثمرت هذه الحوارات والانتقادات في قيام ونشوء الدراسات والأبحاث والتخصصات الجامعية ومراكز البحث العلمي.

(٣) The Big Foundation, 1-27, also Austin : Foundation, 54-70.

المبحث الثالث

الأدوار الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمؤسسات الخيرية الغربية (Foundation)

يشكك بعض الباحثين في حقيقة الوظائف التي تؤديها المؤسسة الخيرية الغربية، حيث يرى بعضهم أن لتلك الأدوار والوظائف خلفياتٍ وأهدافاً أخرى لا تعبر عن الطابع الخيري والإنساني، وإنما تعبر عن تشابك في المصالح بين الطبقة السياسية والاقتصادية وقطاع المؤسسات الخيرية، من خلال استغلال تلك المؤسسات وتوظيفها لمعالجة الآثار السلبية للسياسات الرأسمالية، وتقديم المساعدات للمتضررين منها، ودفع الناس للتكيف مع ظروفهم، وعليه فتلك المؤسسات الخيرية في نظر هؤلاء تعتبر داعماً مادياً ومعنوياً مباشراً وغير مباشر للأيدلوجية الليبرالية والسياسات الرأسمالية[١].

ويعزز هذا الفريق لرأيه بالقول: إن التنامي الكبير في المؤسسات الخيرية ما هو إلا نتاج للإشكالات الاجتماعية والاقتصادية التي برزت في ظل النظام الرأسمالي، وهو الذي دعا لإطلاق يد المؤسسات الخيرية حرةً للعمل على إزالة مثل تلك الإشكالات. ولذلك برز في مطلع القرن التاسع عشر مفهوم (الرأسمالية الاجتماعية)، والذي كان يمثل الاعتقاد السائد للقيادات الأمريكية آنذاك، حيث يتلخص هذا المفهوم في قدرة المؤسسات الخيرية على حل الإشكالات الناجمة عن الرأسمالية، لكن سرعان ما تكشف خطأ هذا الاعتقاد مع ظهور الكساد العظيم في الثلاثينات من القرن العشرين، واحتاجت البلاد بعده إلى تغيير جذري يراعي الاستقرار الاجتماعي والحاجات الاقتصادية، والعسكرية ، وقد تم ذلك في جزءٍ منه عبر نظام ضريبي شامل، يحقق المزاوجة بين مفهوم (الدولة الراعية الاجتماعية) ومفهوم (دولة الرفاه الرأسمالية)[٢].

---

(١) للاطلاع على هذا الرأي: ريهام: دور المؤسسات الخيرية، ص ٤٩.

(٢) The Western Experince,Awqaf Journal, 14, p.19.

وأياً ما يكن من أمر فلا يمكن بحال إنكار أو تجاهل الأدوار والوظائف التي قدمتها تلك المؤسسات الخيرية عبر مسيرتها الطويلة، والتي يمكننا أن نفصل القول فيها من خلال النقاط التالية[1]:

أولاً: الإسهام في تحقيق التقدم التكنولوجي وذلك بهدف إحداث نقلة نوعية تسهم في تغيير واقع الناس تغييراً جذرياً، وتحسين حياتهم في سائر المجالات الاقتصادية والصحية، وفي سبيل ذلك قامت المؤسسات الخيرية بدعم قطاع التعليم بمختلف مراحله، وخاصة برامج الدراسات العليا في الجامعات، أو المراكز البحثية المختصة.

الجدير بالذكر أن حجم الإنفاق السنوي للمؤسسات الخيرية (Foundation) لدعم البرامج العلمية في الجامعات ومؤسسات البحث العلمي، قد يفوق أحياناً حجم الإنفاق السنوي للجهات الحكومية.

ثانياً: دعم التنمية البشرية من خلال إشباع الحاجات الضرورية للمواطنين مثل المساكن والملاجئ والرعاية الصحية، واستكمال ذلك عبر بناء رأس المال البشري الذي توفره تلك المؤسسات والوقفيات من خدمات تعليمية وثقافية وصحية، تسهم في تحسين مستوياتهم، والارتقاء بهم.

ثالثاً: الإسهام في حل المشكلات الاقتصادية المزمنة، من خلال ما تقدمه تلك الأحباس والوقفيات للفئات الأقل حظاً، فمشكلة البطالة مثلاً تعمل الأوقاف على حلها عبر توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة، ومن خلال إتاحة فرص التعليم والتدريب ورفع كفاءة العاملين، وبالتالي الحد من أنواع البطالة الإجبارية أو الهيكلية أو المستترة.

أما من حيث توفير فرص العمل المباشرة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد بلغ عدد العاملين في المؤسسات الخيرية غير الربحية (Non Proft Orgnization) (١١) مليون

---

(١) بعض هذه الأدوار مستقى من: نعمت: التجربة الخيرية الغربية، بحث مقدم لمؤتمر الأوقاف الثاني بمكة المكرمة، ريهام: دور المؤسسات الخيرية في دراسة علم السياسة، ص ٥٩.

شخصاً، وقد بلغت قيمة الأجور والمرتبات التي صرفت للعاملين في هذا القطاع بما مقداره (٤٨٩) مليار دولار للعام (٢٠٠٦م) ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإحصائية شملت العاملين في المؤسسات الخيرية واللاربحية [١].

رابعاً: ضمان استمرار وتدفق الدعم الخيري وفق سياسات واستراتيجيات طويلة الأمد، بعيداً عن أي تدخل أو تغيير سياسي أو اقتصادي أو اجتماعي، وذلك لارتباط الإنفاق هنا بشرط الواقف الذي لا يمكن مخالفته، وبالتالي تتم إعادة توزيع الثروة في المجتمع بشفافية كاملة، ودون تدخل قد يخل برؤية الواقف الخاصة باحتياجات المجتمع.

خامساً: توفير البنى التحتية التي تعد أساساً لتحقيق التقدم، من خلال بناء الطرق والجسور ومؤسسات التعليم والاستشفاء وشبكات الصرف الصحي.

سادساً: التخفيف عن كاهل الميزانيات العامة للدول وبما يضمن تحريراً لها من الأعباء الضخمة، والاستفادة من توجيه هذا النصيب إلى مجالات أخرى مما يتعلق بسيادة الدولة وعلاقاتها الخارجية. على سبيل المثال فإن قطاع التبرعات والأوقاف في الولايات المتحدة يدعم المؤسسات التعليمية بـ (٤٠) مليار دولار أمريكي لعام (٢٠٠٨م)، والقطاع الإنساني والإنمائي بـ (٢٥) مليار دولار أمريكي للعام ذاته، أيضاً تشير الدراسات إلى أن قطاع المؤسسات غير الربحية يدعم اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية بما يقدر بـ (٦٦٦) مليار دولار أمريكي للعام (٢٠٠٦م) [٢].

سابعاً: استثمار طاقات الأفراد وتوظيفها لخدمة المجتمع بشكل طوعي وخيري، حيث تشير الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنه في عام (٢٠٠٦م) قام (٢٦٪) من الكبار بخدمات وأعمال تطوعية، وقد قُدِّر عددُ الساعات التطوعية المقدمة من قبل الأفراد الأمريكيين بنحو مليار ساعة، وبواقع (١٥) مليون متطوع لكل يوم عمل، وبواقع ساعتين

---

(١) The Nonprofit , Almanco, 2008,by Kenrad. T.

(٢) Urban Institute; Non Profit Almanco, Urban. Org.

ونصف عمل تطوعي وخدمي، حيث تقدر هذه الساعات التطوعية بمئات المليارات من الدولارات[١].

---

(١) Almanco Report, 2008

المبحث الرابع

المؤسسة الخيرية الغربية وعلاقتها بالوقف

تتميز التجربة الغربية بتنوع الأشكال القانونية للمؤسسة الخيرية وبالتالي إلى تنوع العلاقات بين الأوقاف ومثل هذه المؤسسات، لذا في هذا المبحث سنتبيَّن الطبيعة القانونية للمؤسسات الخيرية بمختلف أشكالها بالإضافة إلى بيان حجم هذه المؤسسات وطبيعة ممتلكاتها المالية والوقفية، ومن ثم سنحدد في هذا المبحث الشكل القانوني الأنسب والأقرب لمفهوم الوقف الخيري عند المسلمين.

المطلب الأول: المؤسسات غير الربحية وعلاقتها بالأوقاف

إن مؤسسات العمل الأهلي والمدني غير الربحي تعتبر في المنظور الغربي، الأداة الأفضل لتفعيل دور الأوقاف في تحقيق التنمية الاجتماعية، خاصة أن ذلك ينبع من حاجة تلك المؤسسات إلى موارد مستديمة بغرض توسيع نشاطاتها، ويمكن هنا القول: إنَّ حُسنَ اتصال الوقف في البلدان الغربية مع مؤسسات العمل الأهلي أبرز لنا مجموعة من الخطوات والمحددات القانونية والإدارية في الطريقة التي يمكن للوقف أن يسهم من خلالها في دعم المؤسسات الأهلية، ومن ثم النظر إلى الإيجابيات المتوقعة لهذا التفاعل والاتصال.

يطلق على المؤسسات غير الربحية مصطلح(Non Profit Organizations)، حيث تتنوع أشكال هذه المؤسسات تنوعًا هائلاً، وتشير بعض الدراسات إلى وجود ما يقارب ستة ملايين مؤسسة لا ربحية في الولايات المتحدة[1] ما بين جمعيات خيرية ودينية وعمالية ونقابية وحزبية وغيرها من الأشكال المختلفة[2]، ويمكن القول: إن

---

(١) المسجل منها يبلغ تقريباً (١٦٠٠٠٠٠) مؤسسة لا ربحية (لعام٢٠٠٤م).

(٢) Connors: Non Profit Organization, P.4, Understanding Non-Profit Orgnization,P.1.

هذه الأعداد الضخمة من المؤسسات هي نتيجة ومحصلة للاتجاهات التي سادت لدى المجتمعات الغربية لتأطير العمل الاجتماعي بشتى جوانبه على شكل منظمات وهيئات محترفة مستقلة لتساهم بقوة مع القطاعات الحكومية في دعم الرفاه الاجتماعي.

ولا شك أن ظهور الشخصية الاعتبارية وترسخها في قوانين البلدان الغربية دفع الأفراد والجماعات إلى إنشاء مثل هذه المؤسسات لتعمل في مجالات النفع العام، ولم يقف الأمر عند هذا الحد فقد جعلت القوانين الغربية الأموال الموقوفة ملكًا للشخصية المعنوية التي تهيمن عليه مما مكن المؤسسات اللاربحية من امتلاك أموال وقفية مع حرية التصرف فيها بحسب نظمها الداخلية[1].

إن قانون امتلاك المؤسسات اللاربحية والخيرية أموالًا وقفية أدى إلى حصولها على موجودات هائلة من الأوقاف الخيرية الاستثمارية ومن ثم تسخير الناتج عنها في برامج ومشروعات خيرية واجتماعية تعجز الأوقاف الفردية عن القيام بمثلها من حيث الاستمرارية والفاعلية والكفاءة، ومن ثم يمكن القول: إن الأوقاف الخيرية قد تمثلت ومن خلال مفهوم (المؤسسة) إلى مجموعة من المنشآت الاقتصادية الفاعلة في مجالات الخير والنفع العام.

وإذا حاولنا الوقوف على حجم الأصول الوقفية التي تمتلكها هذه المؤسسات -(مع صعوبة ذلك لعدم وجود إحصاءات دقيقة)- نجد أن أصول هذه المؤسسات من مبانٍ وكنائس ومستشفيات ومدارس وجامعات وغيرها تقدر بمئات المليارات من الدولارات، ولتقريب الصورة أكثر نرى أن الكنائس والجمعيات الدينية العاملة في

---

(١) أدى تملك المؤسسات اللاربحية والجمعيات لأموال الوقف في البلدان الإسلامية إلى العديد من الإشكالات منها سعة تصرف هذه المؤسسات بالأموال الوقفية دون مراعاة منها لمبدأ التأبيد في الأموال الوقفية، وذلك نتيجة عدم اعتراف الحكومات بالأوقاف التي تخرج عن دائرة إدارتها وسيطرتها، وهذا يعتبر عقبة كبيرة في مجال تفعيل المؤسسة الوقفية الاستثمارية في الدول الإسلامية.

الولايات المتحدة الأمريكية نالت ما مقداره (٨٦ مليار دولار) على شكل تبرعات وأوقاف وهو يشكل ما نسبته (٣٦٪) من حجم تبرعات المجتمع الأمريكي لعام (٢٠٠٣م) والتي بلغت (٢٤٠بليون دولار)، إحصائية أخرى تشير إلى أن المؤسسات غير الربحية زادت في أملاكها (١) تريليون في عام (٢٠٠٦) بزيادة حجمها (٥)٪ عن عام (٢٠٠٥م) وهو ما يظهر حقيقة الحجم الوقفي لممتلكات وأرصدة تلك المؤسسات[١].

ويمكن القول هنا: إن إدارة الأموال الوقفية وعبر مؤسسات العمل المدني والأهلي موضوع واسع، تتحدد الفائدة منه في دراسة الأشكال والأنماط القانونية الأنسب والألصق بإدارة أملاك الوقف، ولذلك فقد آثرت الاقتصار على نمط قانوني مميز أفرده رجال القانون الغربيون بالدراسة والبحث باعتباره ظاهرة أمريكية فريدة، حيث ينتشر في الولايات المتحدة الأمريكية نمط المؤسسات الخيرية التي يقوم على تأسيسها فرد أو عائلة أو مؤسسة لرعاية الأموال الوقفية وإنفاق ريعها على وجوه البر، حيث اصطلح على تسمية هذه المؤسسات (Foundations)، ولقد أسهم الوضوح القانوني لها ولأنواعها في معرفة أعداد هذه المؤسسات وحجم وطبيعة ممتلكاتها الوقفية وهو ما يسهم في تحديد العلاقة بين الأمانات الوقفية ومؤسسات العمل الأهلي من المنظور الغربي.

المطلب الثاني: المؤسسة الخيرية (Foundations) وعلاقتها بالأوقاف

اهتمت القوانين الغربية بتوضيح مصطلح المؤسسة الخيرية (Foundations) وذلك لإحكام الرقابة الحكومية والضريبية عليها، فهي تتميز في نظر المقننين بأن نطاق دعمها

---

(١) Giving USA 2004,The Annual Report on Philanthropy, AAFRC Trust for Philanthropy, also: Urban Instutite: Nonprofit,www.urban.org

المالي والإداري محدود وضيق فهو يتم من خلال فرد أو عائلة أو مؤسسة، ومما يمكن ذكره هنا أن مصطلح (Foundations) يصح إطلاقه على المؤسسات الخيرية الأخرى التي تتميز بالدعم الشعبي مالياً وإدارياً إلا أن ذلك يتم على سبيل التجوز فحسب، ما دفع المقننين لتسمية المؤسسات الخيرية محدودة الدعم (Private Foundations) تخصيصًا لها عن أي أشكال أخرى من المؤسسات الخيرية (Foundations).

وعليه يمكننا أن نعرف المؤسسة الخيرية (Foundation) على أنها: "مؤسسة غير حكومية، لا ربحية، تمتلك أموالًا (مصدرها غالبًا فرد، أو عائلة أو مؤسسة)، وتوظف أموالها في إدارة برامج تخدم أهدافاً خيرية"[١].

بناءً على التعريف السابق فإن أهم ما يميز هذه المؤسسات العناصر التالية:

١ - العمل المؤسسي لإدارة الأموال الخيرية أو الوقفية.

٢ - اللامركزية والاستقلالية بعيداً عن الاندماج في أجهزة الإدارة الحكومية.

٣- محدودية تبرعاتها من خلال فرد أو عائلة أو مؤسسة.

٤ - أهدافها خيرية لصالح النفع العام للمجتمع في قطاعات التعليم، والصحة، إلى مختلف القطاعات التي تفيد الرفاه الاجتماعي ويمكن أن يتحقق من خلالها وصف "الخيرية".

ولمعرفة المزيد عن هذه المؤسسات في البلدان الغربية أقدم هنا مجموعة من الإحصاءات التي تبين حجم الأصول الوقفية لها وطبيعة هذه الأصول في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال[٢]:

---

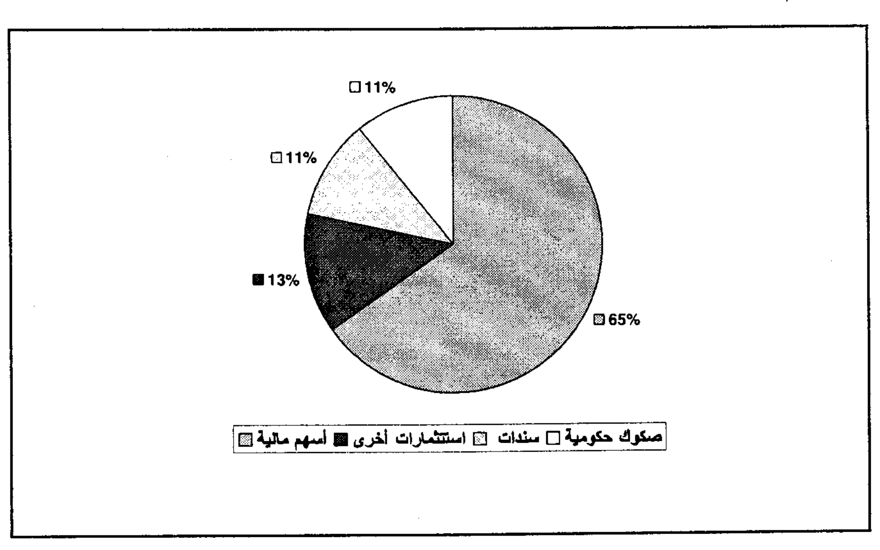
(١) Freeman: Private Foundations, P.2,Austin: Foundations,P.39, Anheier: Private Funds, P.12.

(٢) مصدر هذه الإحصاءات هو بحث مقدم من(Melissa Ludlum)، حول المؤسسات الخيرية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لعام ٢٠٠٠م، وهو بعنوان(Domestic Private Foundations).

١-بلغ عدد المؤسسات الخيرية (Private Foundations) ما يقارب (٦٦٧٣٨) مؤسسة حسب إحصاءات عام (٢٠٠٠م).

٢-أكثر من خمسة آلاف مؤسسة من مجموع هذه المؤسسات هي مؤسسات تشغيلية(Operating Foundations)أي: مؤسسات تقدم خدمات مباشرة للجمهور من خلال المستشفيات أو المدارس والجامعات وغيرها من المؤسسات الخدمية، أما باقي المؤسسات فمعظمها مؤسسات خيرية مانحة للمال (Grantmaking Foundation).

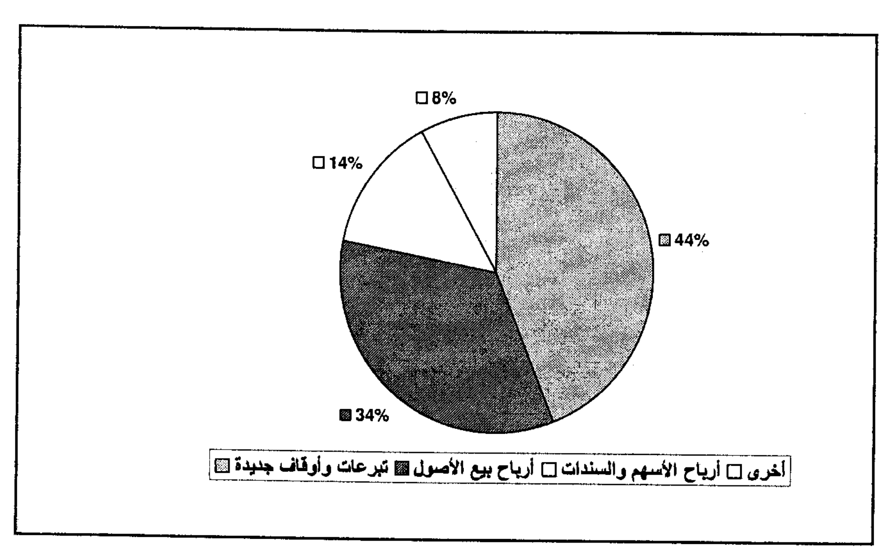
٣-يبلغ حجم الأصول الوقفية لهذه المؤسسات (٤٧١ مليار دولار) منها (٤٤٧ مليار دولار أمريكي) علي شكل استثمارات من أسهم وسندات وودائع نقدية، انظر شكل رقم (١).



شكل رقم (١)

الأصول الوقفية الاستثمارية للمؤسسات الخيرية (Foundation)

٤- يبلغ صافي الدخل المتحقق (أي: الإيرادات الوقفية) لهذه المؤسسات لعام (٢٠٠٠م) ما مقداره (٧٢ بليون دولار)، انظر شكل رقم (٢).



شكل رقم (٢)

الإيرادات الوقفية للمؤسسات الخيرية (Foundation)

٥- مع أن الهبات والأوقاف المقدمة لهذه المؤسسات انخفضت بنسبة (١٧٪) عن سنة (١٩٩٩م) ومن ثم انخفض الدخل المتحقق للأصول الوقفية لسنة(٢٠٠٠م)، إلاَّ أن هذه المؤسسات استطاعت في عام(٢٠٠٠م) تقديم ما مقداره (٣٧ مليار دولار أمريكي) على شكل تبرعات وخدمات، بزيادة ملحوظة عن السنة السابقة، وهو ما يدل على أهمية وضرورة العمل المؤسسي وتشغيل واستثمار الأموال الوقفية نحو تحقيق إيرادات وريع ضخم ومتواصل لصالح العمل الخيري.

المطلب الثالث

الأشكال القانونية للمؤسسة الخيرية (Foundations)

أولاً: نمط المؤسسة (Corporation):

معظم المؤسسات الخيرية (Foundations) تتخذ نمط المؤسسة (Corporation) كشكل قانوني عند التسجيل، حيث تتميز مثل هذه المؤسسات بحرية واسعة في مجال إدارة المؤسسة والتصرف بالأموال الخيرية والوقفية وفق ما تراه مناسباً، فهو بذلك

يُعد النمط القانوني الأكثر تفضيلاً لتقوم على أساسه المؤسسات الخيرية[1]، لكنه في الوقت ذاته الأكثر تعقيداً من حيث الإجراءات الحكومية احتياطًا من تصرفات غير مأذون بها خاصة مع وجود ميزة الحرية في اتخاذ القرار.

ثانياً: المؤسسة الخيرية الوقفية:

شكل قانوني آخر تنهجه بعض المؤسسات الخيرية (Foundations) وهو ما يصطلح عليه بمؤسسة الأمانة الخيرية (Charitable Trust)، ومما لا شك فيه أن هذا النمط القانوني وثيق الصلة بفكرة الوقف الخيري عند المسلمين، لذا يحتاج منا أن نفرده بالبحث والتفصيل للفائدة المرجوة وعلاقته بدراسة الحالة، فوقفية (Wellcome) تنتمي لهذه الفئة من المؤسسات.

حيث تتميز مؤسسة الأمانة الخيرية أو الوقفية (Charitable Trust) بميزات المؤسسات الخيرية (Foundations)، من حيث محدودية الدعم والإدارة (Private Foundation)؛ فهي مؤسسات وقفية استثمارية قامت من خلال اتفاقية من قبل فرد أو عائلة أو مؤسسة يتم فيها التعهد بالأمانة الوقفية إلى إدارة ولكن مع تحديد مسؤولياتها ووظائفها والمستفيدين منها، فالإدارة هنا مقيدة برغبة الواقف، مع ملاحظة أن أية تغييرات من حيث المستفيدون موقوفة على رأي الواقف أو القضاء.

وللوقوف على حجم المؤسسات الوقفية الاستثمارية محدودة التأسيس إداريًا وماليًا، وحجم أصولها الوقفية، ومستوى تبرعاتها، أذكر هذه الأرقام والإحصاءات في الولايات المتحدة الأمريكية[2]:

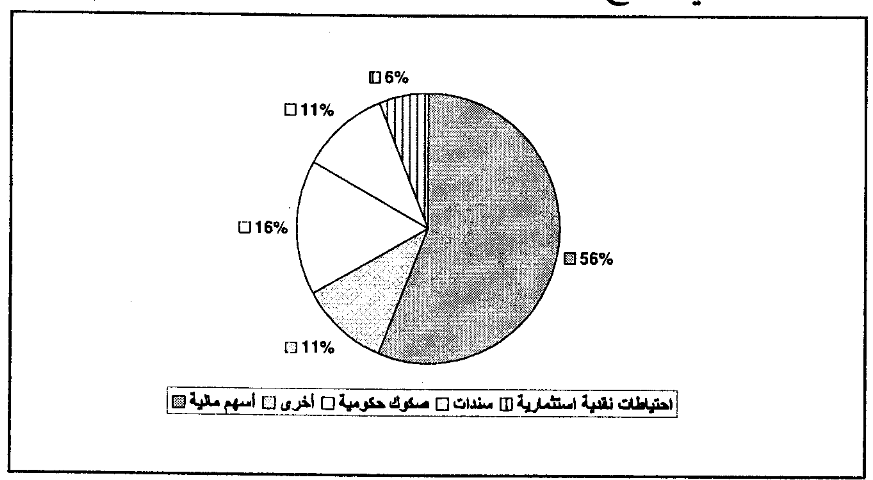
١ -عدد المؤسسات الوقفية الخاصة المسجلة لعام (٢٠٠٠م) هو (٢٩٦٦) مؤسسة، منها (١١٣) مؤسسةً تشغيليةً (Operating Foundations) حيث تقدم هذه المؤسسات خدمات تعليمية وصحية وغيرها، أما المؤسسات الأخرى فيمكن اعتبارها مؤسسات استثمارية مانحة.

---

(١) ويمكن اعتبار الإحصاءات السابقة تمثل الشكل القانوني (Corporation) من المؤسسات الخيرية (Foundations) وهو ما يدل على كثرة هذه المؤسسات.

(٢) Melissa: Domestic Private Foundations and Charitable Trust.

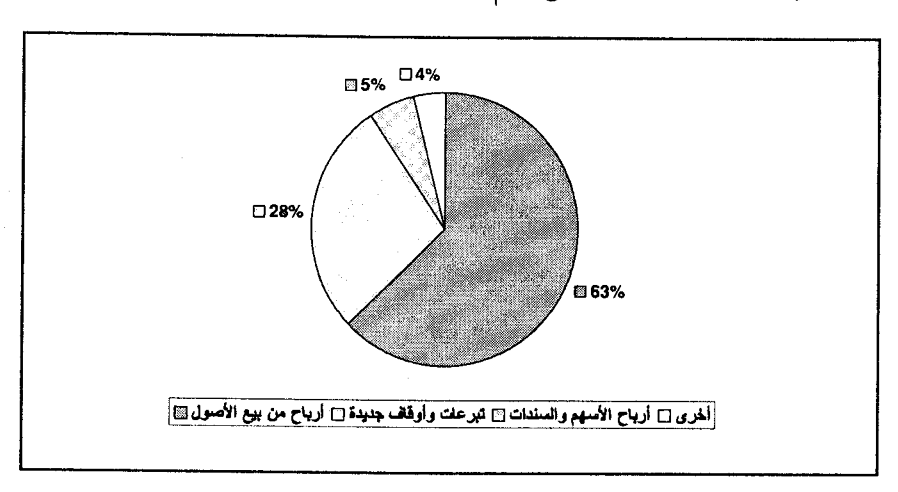
٢- يبلغ حجم الأصول والممتلكات الوقفية لمجموع هذه المؤسسات ما مقداره (٤,٩) مليار دولار أمريكي، يتوزع معظمها على شكل استثمارات، انظر الشكل رقم(٣).



شكل رقم (٣)

الأصول الوقفية لمؤسسات الأمانة الوقفية

٣- مجموع الإيرادات الوقفية أو الدخل المتحقق من الإيرادات بلـغ ما مقداره (٥٩٥) مليون دولار، انظر الشكل رقم (٤).



شكل رقم (٤)

الإيرادات الوقفية لمؤسسات الأمانة الوقفية

٤- وزعت هذه المؤسسات ما مقداره (٣٢٧)مليون دولار على شكل تبرعات وخدمات مباشرة وذلك للسنة الميلادية(٢٠٠٠م).

٥- يلاحظ أن مجموع الأوقاف الجديدة يزيد على مجموع المنح والمساعدات ما يدل على تزايد التراكم الرأسمالي لهذه المؤسسات.

إن جميع ما سبق ذكره يدل على الدور الذي تضطلع به المؤسسة الخيرية عموماً (Foundations) كصيغة للاستفادة المباشرة والفعالة من الأموال الوقفية والاستثمارية في دعم الرفاه الاجتماعي، ومن ثم الابتعاد عن الصيغ الفردية في وقف المال وحبسه وما يصاحبها من سلبيات الإهمال أو الضياع وتأثير ذلك على إنتاجية الأوقاف الخيرية.

المبحث الخامس

نماذج من المؤسسات الخيرية والوقفية الغربية (Foundation)

أولاً: المؤسسات الخيرية الأكبر عالمياً من حيث الأصول المالية: [(١)]

المؤسسات الخيرية الغربية كثيرة كما بينت سابقاً ولا يمكن بحال إحصاءها، إلا أنني هنا أود أن أورد عبر الجدول التالي أغنى (٢٧) مؤسسة خيرية (Foundation) من حيث الموجودات والأصول المالية، وذلك وفق إحصائية لعام (٢٠٠٨م)، مع ملاحظة إمكانية التغيير والتبدل في تلك البيانات من سنة لأخرى، أيضاً فإن الجدول لم يورد ويتتبع الصناديق الوقفية التابعة لمؤسسة خاصة كصندوق هارفارد الوقفي، مكتفياً بإيراد وتتبع نموذج المؤسسة الخيرية (Foundation).

الترتيب	المؤسسة الخيرية	البلد	موقع المؤسسة	حجم الموجودات (USD$)
1	Stichting INGKA foundation	هولندا	ليدن	36 $ billion
2	Bill & Melinda Gates Foundation	USA	واشنطن	35.1 $ billion
3	Welcome Trust	بريطانيا	لندن	26.4 $ billion
4	Howard Hughes medical Institute	USA	ماريلاند	18.6 $ billion
5	Ford foundation	USA	نيويورك	13.8 $ billion
6	The church commissioners for England	بريطانيا	لندن	10.5 $ billion
7	J.paul getty trust	USA	كاليفورنيا	10.1 $ billion
8	Li ka shing foundation	هونج كونج	هونج كونج	10.1 $ billion
9	Robert wood Johnson foundation	USA	نيو جرسي	10.0 $ billion
10	Mohammed bin Rashid al maktoum foundation	الإمارات	دبي	10.0 $ billion

(١)- راجع موقع (Foundation Center) كذلك مجلة الايكونوميست 02-01-2007.

11	William and flora Hewlett foundation	USA	كاليفورنيا	8.5 $ billion
12	W.k. Kellogg foundation	USA	ميشجغان	8.4 $ billion
13	Kamehameha schools	USA	هاواي	7.66 $ billion
14	Lilly endowment	USA	إنديانا	7.6 $ billion
15	Garfield Weston foundation	بريطانيا	لندن	6.9 $ billion
16	Robert bosch foundation	ألمانيا	شتوتغارت	6.9 $ billion
17	David and lucile Packard foundation	USA	كاليفورنيا	6.3 $ billion
18	Andrew w.mellon foundation	USA	نيويورك	6.1 $ billion
19	John d. and Catherine t. macarthur foundation	USA	إلينوي	6.1 $ billion
20	Gordon and betty moore foundation	USA	كاليفورنيا	5.8 $ billion
21	Realdania	الدانمارك	كوبنهاجن	5.6 $ billion
22	Knut and alica Wallenberg foundation	السويد	ستوكهولم	5.3 $ billion
23	The California endowment	USA	لوس أنجلوس	4.4 $ billion
24	The pew charitable trusts	USA	بنسلفانيا	4.1 $ billion
25	Calouste gulbenkian foundation	البرتغال	لزبين	3.8 $ billion
26	Rockefeller foundation	USA	نيويورك	3.8 $ billion
27	The starr foundation	USA	نيويورك	3.5 $ billion
28	The keresge foundation	USA	مشيجغان	3.3 $ billion

ويمكننا من خلال الجدول السابق استخلاص الاستنتاجات التالية:

١-معظم المؤسسات الخيرية (Foundation) الأغنى عالمياً هي ذات تمويل محدود من قبل فرد، أو عائلة، أو مؤسسة تجارية.

٢-تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي الحاضن لأكبر عدد من المؤسسات الخيرية (Foundation)، وذلك مرده لمجموعة من التغيرات التاريخية والحضارية

المتعلقة بحماية الحريات العامة، ودعم المبادرات الفردية، غير متناسين للسياق التاريخي للتجربة الخيرية الأمريكية.

٣- تعتبر مدينتي (نيويورك) و(كاليفورنيا) الحاضن لأكبر عدد من المؤسسات الخيرية، وهذا مَردُّه للقوانين التفضيلية التي سنتها كلتا الولايتين في بدايات القرن التاسع عشر، وذلك بهدف استدراج أكبر عدد من أصحاب رؤوس الأموال الراغبين في تأسيس المؤسسات الخيرية(Foundation).

٤- يبلغ حجم الأصول المالية لهذه المؤسسات الخيرية مجتمعة (٢١٩) مليار دولار أمريكي للعام (٢٠٠٨م)، وهو حجم هائل جداً [١].

٥-من خلال تتبعي للمجالات التي تعمل في إطارها تلك المؤسسات الخيرية، وجدت تنوعاً في الوظائف التي تقوم بها تلك المؤسسات، ليشمل ذلك المجالات العلمية والصحية والسياسية والتكنولوجية والبيئية إلى غير ذلك من المجالات.

٦-أيضاً من خلال تتبعي للسنة التي تأسست فيه كل واحدة من تلك المؤسسات الخيرية، لاحظت أن أكثرها يقوم بوظائف خيرية منذ عقود، وبعضها منذ قرن من الزمان، وهذا كله يؤكد أن نمط المؤسسة الخيرية محدود الدعم (Private Foundation) ومنها الشكل القانوني (Charitable Trust)، هو الألصق بفكرة الوقف عند المسلمين.

ثانياً: نماذج من المؤسسات الخيرية (Foundation):

أود هنا أن أعرض لمجموعة محددة ومختارة لنماذج من المؤسسات الخيريةFoundation ، ولهذا العرض أهميته وضرورته من حيث الإفادات المتوقعة، أيضاً فإن لهذا العرض دوراً في

---

(١) The Western Experince in developming awqaf, walid Al-Ansari, Awqaf Journal.14,P 18.

التعرف على مكامن القوة والضعف لكل مؤسسة على حدة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل والمحددات التي قد تساعدنا في هذا الإطار، سواءً ما يتعلق بحجم الموجودات والأصول، أو العمر الزمني للوقفية، أو علاقة الواقف بالمؤسسة في حياته وبعد مماته، ومدى الاستقلال المالي والإداري والمالية للوقفية عن الواقف وعائلته، كذلك حجم إسهامات المؤسسة في تنمية المجتمع وحجم الإنفاق الخيري، وأخيراً تصنيف المؤسسة من حيث كونها مؤسسة خيرية تشغيلية (Operating Foundation) تمارس بنفسها العمل الخيري، أم هي عبارة عن مؤسسة خيرية مانحة للمال (Grant making Foundation).

بعض نماذج المؤسسات الخيرية الغربية (Foundation):

١- مؤسسة (INGKA) الهولندية الخيرية:

تأسست وقفية (INGKA) عام (١٩٨٢م) من قبل رجل سويدي يدعى (Kampard)، وهو ذاته الوصي على المؤسسة الخيرية، حيث تعتبر هذه الوقفية هي المالك الحصري لـ (٢٠٧) فرع من فروع المحلات التجارية التابعة للعلامة التجارية (IKEA)، المعروفة في عالم الأثاث والتصميم والديكور، وتقدر قيمة الوقفية بـ (٣٧ مليار دولار أمريكي)، لتكون بذلك الأغنى عالمياً من حيث الموجودات.

المعلومات عن هذه المؤسسة محدودة جداً، ذلك أن القانون الهولندي لا يطالب المؤسسات الخيرية بنشر بياناتها المالية، إلا أن المؤسسة صرحت أنها في الأعوام (٢٠٠٤- ٢٠٠٥) قامت بالتبرع بـ (١,٧) مليون دولار لصالح جامعة سويدية (Lund Institute).

مجلة الأكونوميست اعتبرت المؤسسة الأكبر خيرياً من حيث الموجودات لكنها في

الوقت ذاته اعتبرت الوقفية غطاء للتهرب الضريبي لأعمال المؤسسة التجارية[1]، وهذا التحليل منطقي في نظري خاصة أن هذه المؤسسة الخيرية تصدرت سريعاً قائمة المؤسسات الخيرية، دون وجود إسهام حقيقي لها يتواءم مع حجم موجوداتها.

٢- مؤسسة (Bill Gates And Milenda) الأمريكية الخيرية:

تعتبر هذه المؤسسة الأكبر عالمياً من حيث الإنفاق الخيري السنوي، وهي مؤسسة مانحة للمال حيث تقدم المنح المالية في مجال الرعاية الصحية، ومحاربة الفقر، أما في أمريكا فتقوم بدعم التوسع في التعليم وخاصة التكنولوجي، وفي سبيل تحقيق المؤسسة لأهدافها تقوم بتقديم المنح المالية للمؤسسات الخيرية، والجامعات، والهيئات، والمنظمات الدولية.

من حيث الإدارة يعتبر رجل الأعمال المعروف (بيل غيتس) وزوجته (مليندا) وصديق العائلة (بافت) الأوصياء على تلك المؤسسة التي تقدر موجوداتها بـ (٣٣) مليار دولار أمريكي، ويعود الفضل لهذا الحجم من الموجودات الوقفية إلى صديق العائلة (بافت) الذي قام في عام (٢٠٠٦م) بتبرع سخي مشروط[2] قدره (٣٠) مليار دولار، على شكل أسهم وسندات للاستفادة من الريع في الإنفاق الخيري[3].

من المآخذ التي أخذها البعض على المؤسسة عدم مراعاتها للبعد الاجتماعي في استثماراتها، فهي تستثمر في مؤسسات تجارية قد تلوث البيئة، أو ترسخ الفقر، مع أن الحد من هذه الأمور هو من صميم عمل المؤسسة، أيضاً يؤخذ على المؤسسة

---

(١) The Economist Retrived, 2007-01-02

(٢) هذه الشروط تضمن له تأثير هذه التبرعات بشكل مباشر على المستفيدين المحتاجين، وذلك من خلال اشتراطه للنسبة أو الحد الأدنى من التبرعات.

(٣) لمزيد من المعلومات انظر موقع المؤسسة: www.Gatefoundation.org

مآخذ عنصرية في تقديم المنح العلمية[1]. أما حجم إنفاق المؤسسة الخيري فقد قدرته تقارير بـ (٧) مليارات دولار أمريكي منذ إنشائها عام (١٩٩٤م) وحتى العام (٢٠٠٥م)[2].

٣- مؤسسة (Ford) الأمريكية الخيرية:

تأسست عام (١٩٣٦م) لأغراض تتعلق أساساً في الحصول على تسهيلات ضريبية، إلا أن المؤسسة وفي عهد (هنري فورد الأب) عام (١٩٤٧م) تلقت هبات ضخمة سمحت للمؤسسة بتوسيع أعمالها، وقد بقيت المؤسسة الخيرية لهذا اليوم تحت إدارة عائلة (فورد)،أما من حيث الموجودات فتملك المؤسسة اليوم أصولاً مالية تقدر بـ (١٣) مليار دولار، وتتحدد أهداف ووظائف المؤسسة في منح الأموال لترسيخ قيم الديمقراطية، وحقوق الإنسان ودعم السلم العالمي، ويتم ذلك بالشراكة مع الجامعات، وبالتعاون مع المؤسسات والمنظمات الخيرية والدولية[3].

٤- (Church Commission Of England):

تشكلت ممتلكات المفوضية العامة للكنائس في بريطانيا خلال قرون من الزمن، حيث بلغ حجم أصولها المالية (١٣) مليار دولار، وينفق من ريع تلك الأصول على توفير مرتبات وتقاعد العاملين في المفوضية، وخاصة المبشرين منهم، كذلك

---

(١) Los Angeles Times , January, 7, 2006, The Seattle Times, January, 10, 2007.

(٢) (BBC, Thursday, 25 January,2005)

(٣) للمزيد حول هذه المؤسسة يمكن مراجعة موقعها، كذلك يمكن مراجعة كتاب (دور المؤسسات الخيرية في دعم علم السياسة نموذج مؤسسة فورد) لريهام أحمد، منشورات الأمانة العامة للأوقاف- الكويت.

في دعم الحملات التبشيرية خارج بريطانيا[1].

٥- وقفية (Paul Getty) الخيرية:

وهي أكبر وقفية فنيّة في العالم، وتختص بإدارة متحف الفن الذي أسسه الواقف، كذلك فإن الوقفية تدعم برامج تعليمية بمجال الفن.

تأسست الوقفية في عام (١٩٥٣م)، وتقدر أصولها المالية حالياً (١٠) مليار دولار[2].

٦- مؤسسة (Rockefellar) الأمريكية الخيرية:

تأسست عام (١٩١٣م) وتم حصر وظائفها وأهدافها في دعم الجامعات والمعاهد والبرامج الصحية، ولا زالت عائلة (روكفلر) تدير هذه المؤسسة الخيرية إلى هذه اللحظة، كما أن المؤسسة الخيرية لا زالت تتلقى الهبات من عائلة (روكفلر) والمؤسسات التجارية التابعة لها مثل (Exxon Mobile)، حيث تبلغ قيمة أصول المؤسسة الخيرية (٣) مليار دولار باتفاق سنوي خيري يقدر بـ (٨٣٠) مليون دولار سنوي[3].

٧- مؤسسة (kresge) الأمريكية الخيرية:

تأسست عام (١٩٧٤م)، وتتحدد وظائف المؤسسة في الاعتناء بالمؤسسات الخيرية وغير الربحية،من حيث تدريب الكفاءات وإمدادها بالخبرات والتجارب، أما حجم

---

(١) للمزيد: انظر موقع المفوضية: www.cofe.anglican.org

(٢) انظر موقع المتحف على الشبكة الالكترونية: www.getty.edu وموقع الوقفية: www.jpgettytrust.org.uk

(٣) للمزيد : www.rockefellerfoundation.org

الموجودات والأصول المالية فيقدر بـ (٣) مليار دولار أمريكي[1].

٨- مؤسسة (Kellogg) الأمريكية الخيرية:

تأسست عام (١٩٣٠م) من قبل مؤسس شركة منتجات الإفطار المعروفة (Kellogg)، حيث تبلغ حجم موجودات هذه المؤسسة (٧) مليار دولار، وتعتبر المؤسسة مانحة للجهات العاملة في مجال قطاع رعاية الطفولة[2].

٩- وقفية (Wellcome Trust):

وقد أخرت الحديث عن هذه الوقفية مع أنها تصنف الثالثة عالمياً من حيث الموجودات والأصول، وذلك لأن هذه الوقفية فيها من مكامن القوة ما يجعلها جديرة بالدراسة والبحث المطول، فقد تربعت وبقيت في المركز الأول عالمياً من حيث الموجودات والأصول لعقود متتالية، وهي من أقدم المؤسسات الخيرية، وبحجم إنفاق وإسهام خيري كبير ومتواصل لم ينقطع، ومع زيادة مطردة في الأصول والموجودات، ودون دعم مالي من قبل الواقف بعد الوفاة.

أيضاً فإن الوقفية تمارس العمل الخيري وتشرف على أعمالها في خدمة المجتمع بشكل مباشر، دون الاقتصار على منح المال، وفوق ذلك كله فإن الوقفية في حد ذاتها فكرة إبداعية تستحق منا التوقف طويلاً، وهو ما سأقوم به في الفصل الثالث من هذا الكتاب لدراسة حالة وقفية (Wellcome).

---

(١) للمزيد : www.kresge.org

(٢) للمزيد :www.WKKF.org

الفصل الثاني

منظومة القوانين المتعلقة بالأمانات الخيرية



الفصل الثاني

منظومة القوانين المتعلقة بالأمانات والوقفيات الخيرية الغربية

تعمل القوانين الغربية على تحديث وتطوير قوانينها وتشريعاتها على نحو مستمر، وبشكل يحفظ لمجتمعاتها تحسين حالها واطراد تقدمها، الأمر الذي يجعل دراسة وتحليل هذه القوانين أمرًا تفرضه ضرورات الاستفادة من الآخر في محاولة البحث عما يمكن أن يثري التجربة الوقفية الإسلامية، ويظهر مواضع الاتفاق والاختلاف.

كذلك فإن دراسة تلك القوانين هي محاولة لفهم الإطار القانوني والتشريعي الذي تعاملت في ظله وقفية (Wellcome) – موضوع دراسة الحالة- وساهم في نجاحاتها والحفاظ عليها.

المبحث الأول: أغراض وأهداف الأمانات الخيرية

قدمنا سابقًا عند الحديث حول الوقف أن القانونيين تناولوا مفهوم الأمانات باعتبار الأغراض التي ترصد لها الأمانات الخيرية، وتحديد أوجه البر والخير لكي يصح إطلاق وصف (الخيرية) (charitable) على تلك الأمانات، وذلك في مسعى منها لتمييز الأمانات الخيرية عن غيرها، وتحديد تلك الأمانات التي تستحق إشراف الدولة عليها وسائر الامتيازات والتسهيلات المالية.

لقد أسهبت القوانين الغربية منذ القدم وحتى يومنا هذا أيما إسهاب في تحديد مفهوم (الخيرية) (charitable) الذي توصف به هذه الأمانات، ومع سعة مجالات الخير والنفع العام وصعوبة وضع قوائم محددة للمصارف الخيرية، إلا أن الإطار العام الذي رسمته القوانين كان كافيًا لتسترشد به المحاكم، حيث نصت هذه القوانين على أن من مصارف الأمانات الخيرية[1] ما يلي:

١- الأمانات الخيرية الوقفية للانتشال من الفقر، ومفهوم الفقر كما وضحته القوانين موضوع واسع جداً يندرج تحته مساعدة الفئات المحتاجة عموماً من الأطفال والأرامل والعجزة وطبقات الدخل المحدود، من حيث تأهيلهم ماليًا واجتماعيًا وبناء المساكن والمجمعات المناسبة لهم.

٢- الأمانات الوقفية لرفع مستوى التعليم، مثل إنشاء المؤسسات التعليمية بمختلف أشكالها، أو إمداد هذه المؤسسات بالأجهزة والمعدات اللازمة، أو تطوير المؤسسات الرياضية وبناء الملاعب للأطفال في المدن، أو الأمانات التي تصرف للجوائز والأبحاث بل اعتبرت القوانين أن الأموال التي تصرف في تغيير سلوكيات المجتمع، وبناء الفرد الصالح تعتبر وقفيات خيرية.

---

(١) انظر مصارف الأمانات الخيرية: Riddall: The Law of Trusts, P.63-80.

Parker: The Modern Law of Trusts, P.176-200.

٣- وقفيات لصالح الديانات على مختلف أشكالها مثل إنشاء الكنائس والمساجد، أو المؤسسات الدينية بمختلف أشكالها.

٤- وقفيات أخرى مختلفة لصالح المجتمع مثل إقامة المستشفيات وبناء الجسور والمكتبات العامة وإصلاح المساكن، أو المساهمة في رفع مستوى كفاءة القوات المسلحة والشرطة، أو وقفيات للحفاظ على المتاحف والمواقع التاريخية، كذلك الوقفيات المخصصة للإنقاذ من الكوارث أو ما يوقف على الحيوانات والبيئة فكل ذلك يعتبر وقفاً خيرياً، بل اعتبرت معظم القوانين الغربية جهود المؤسسات الخيرية خارج إطار الدولة ولصالح البشرية ضمن إطار الأوقاف الخيرية.

وفي محاولة أخرى لتحديد مفهوم (الخيرية) في الأمانات الوقفية أكدت القوانين الغربية أن هدف الوقفيات في المحصلة لا بد أن يكون خيريًا وعليه فلا يجوز إنشاء الوقفيات بهدف الربح أو الانتفاع الشخصي أو الجماعي أو لأغراض سياسية، وضمن هذا الإطار أكدت قوانين الأمانات الخيرية على ضرورة أن يكون الهدف الذي تخدمه الوقفية خيريًا بالكلية، فلا توصف الأمانة الوقفية بالخيرية إذا كانت الأهداف التي تخدمها الوقفية ولو جزئيًا ليست بالخيرية، على سبيل المثال قامت وقفية في بريطانيا لدفع عجلة التعليم الإثني (العِرقي) لأهل قرية تتميز بقومية ولغة وتاريخ مختلف عن سائر مدن وقرى بريطانيا، فأوصت المحاكم البريطانية بعدم إعطائها وصف (الخيرية)، حيث إن التعليم هنا وإن كان موضوعًا خيريًا إلا أن تخصيصه ليكون تعليماً إثنيًا (عِرقياً) أخرجه من المصارف الخيرية[1].

ولتوضيح الأمر بينت القوانين الغربية أنه لإطلاق وصف الخيرية على الأمانات الوقفية لا بد أن يكون غرضها الانتفاع العام بها (public benefit)، وهو ما دعا القانونيين لبيان المحددات والضوابط التي يجوز من خلالها لجماعات محددة مثل أهل

---

(١) Riddall: The Law of Trusts, P.80.

قرية أو لغة أو جنس أو طبقة الانتفاع بالوقفيات الخيرية، حيث خلص القانونيون إلى إطلاق مسمى (الخيرية) عليها مادامت قد استوفت هدف الخيرية ولم يكن المنتفع بها أفرادًا معينين، فلا يصح مثلاً إطلاق مسمى الخيرية على مؤسسة وقفية لرعاية المسنين في مؤسسة تجارية، في المقابل قد يكون من المقبول وصف مؤسسة وقفية بالخيرية لكون وظيفتها التخفيف من حدة الفقر ضمن جماعة عرقية معينة كالسود مثلاً[1].

---

(١) Parker: The Modern Law of Trusts. P.177, Riddall: The Law of Trusts, P.100.

المبحث الثاني: شخصية الوقف وملكيته

نظرت القوانين الغربية إلى الأمانات الخيرية(Charitable Trust)، على أنها شخصية معنوية[1]مستقلة عن شخصية الواقف أو إدارة الوقف أو المستحقين، وقد أسهم هذا المفهوم بعدم ارتباط الأوقاف الخيرية وبقائها بوجود الواقف أو المشرف عليه، فالشخص المعنوي(الوقف) باق كما هو لا يتغير على الرغم من وفاة الواقف، وهذا يضمن تحقيق أغراض دائمة مستمرة يقصر عن تحقيقها الإنسان في حياته.

أيضاً أسهم وجود الشخصية المعنوية للوقف في وجود حقوق وواجبات له تتميز عن حقوق وواجبات الأفراد المكونين له أو المشرفين عليه، وبهذا تصبح له ذمة مالية مستقلة عن ذمة هؤلاء[2]، ولا شك أن هذه الفكرة تسهم في حماية أموال الوقف من الاعتداء والنهب نظراً لاعتراف قوانين الدولة الغربية بالشخصية المعنوية للوقف.

أما بالنسبة لملكية الأمانات الخيرية فقد جعلت القوانين الغربية إدارة الوقف (Trustee) على مختلف أشكالها أفرادًا أو مؤسسات (مجلس الأمناء) هو المالك القانوني (Legal Owner) لهذه الأمانات، مما يوفر له حق التصرف بها وفق اشتراطات وتحديدات الواهب وفق اللوائح والقوانين المنظمة للأمانات الخيرية في تلك الدولة، على أن هذه القوانين نصت في ذات الوقت على إن إدارة الأمانة لا يحق لها الانتفاع الشخصي بأي شكل من الأشكال عند التصرف بأموال الوقف، بل يحق لجهات القضاء باسم الدولة أو باسم الواقف مقاضاة إدارة الوقف (مجلس الأمناء) لقيامها بأعمال غير مأذون بها، أما ما يتقاضاه المشرف على الوقف (Trustee) فهو لقاء

---

(١) الشخصية المعنوية اصطلاح قانوني حديث، ويمكن أن تعرف أنها"الاعتراف ببعض الكائنات المعنوية أو الاعتبارية لجماعات الأموال والأشخاص"، انظر: أبو السعود: المدخل إلى القانون، ص٣٤٨.

(٢) Belvedere: Taxing Charity,P.1.

خدماته الإدارية لا مقابل ملكيته القانونية للأمانة[1].

لكن ما سبق ذكره لا يعني أن المالك الوحيد لهذه الأمانة هو إدارة الوقف (مجلس الأمناء)، حيث بين رجال القانون تأسيساً على تعريف الوقف، أن الملكية في أموال الأمانات الخيرية وغيرها من الأمانات هي ملكية لها خصائص منفردة، حيث إنها ملكية مشتركة ناتجة عن عقد مخصوص، حيث يمكن اعتبار الواهب هو المالك الحقيقي، كما يمكن اعتبار إدارة الوقف بمثابة المالك والممثل القانوني للوقف أيضاً، ثم يعد المستفيد والمستحق لريع الوقف مالكاً آخر، لكن ذلك لا يعني أن لكل طرف من هذه الأطراف الثلاثة نصيب الثلث في هذا الوقف، وإنما أراد رجال القانون النص على أن الملكية في عقود الأمانات(Trusts) ونتيجة للتعاقد(Contract) أصبحت ملكية مشتركة[2].

ويمكن القول هنا: إن القوانين الغربية، بإقرارها بوجود ملكية ثابتة قانونياً للمتبرع أو الواهب، تكون بذلك قد فتحت المجال لصور وصيغ قانونية مختلفة للأمانات الخيرية الوقفية المؤقتة[3]، والتي تكفل للواقف حق استرداد المال الموقوف، مما يعني مزيداً من تنشيط حركة الوقف وتعدد صيغه القانونية وفقاً لرغبات وإرادات الواقفين المختلفة.

---

(١) Gregor: Trust Basic, P.7,Ohaio Charitable Trust, sections 109,23-33,Britinica,61.

(٢) Gregor: Trust Basic, P.7,Ohaio Charitable Trust ACT, Britannica.

(٣) سنأتي على بيان الصيغ القانونية المؤقتة في المبحث الأخير.

المبحث الثالث: شروط ورغبات الواقف

اعتنت القوانين الغربية بتطبيق رغبات وشروط الواقف حيث جعلت من مهام المدعي العام استخدام جميع الصلاحيات للإجبار على تنفيذها، وهذا يندرج في إطار حرية المواطن الغربي في اشتراط ما يراه مناسباً والحفاظ على مثل هذه الحريات[١].

خلافاً لذلك فقد تناولت القوانين وبشكل مفصل الحالات التي يصبح فيها تطبيق رغبات الواقف أمرًا مستحيلًا أو صعبًا[٢]، حيث استحدثت القوانين البريطانية في عام (١٩٦٠) قانونًا خاصًا أطلقت عليه مسمى (Cy pres) أقرت فيه مبدأ تدخل المحاكم المختصة في تلك الحالات وصلاحية المحكمة لتحويل شروط الواقف بالشكل الذي يتناسب ويقترب من رغباته الأصلية قدر الإمكان[٣].

---

(١) Maudsly: Trusts and Trustees, P.288.

(٢) مثال ذلك:

- شرط الواقف لا يمكن القيام به وفق تطلعاته.
- المجال الذي حدده للإنفاق عليه غير متواجد.
- إغلاق المؤسسة المنوي الإنفاق عليها.
- موت أو اختفاء الموقوف عليه.
- الريع لا يكفي لإنشاء مؤسسة خيرية (مستقلة مثلاً) وفق رغبة الواقف أو أن الريع لا يكفي لتشغيل المؤسسة على المدى البعيد.

(٣) Parker: The Modern Law of Trusts, P.204-214.

المبحث الرابع: شروط إنشاء الوقف

أذكر هنا مجموعة من الاشتراطات التي وضعتها القوانين الغربية -وبخاصة البريطانية- على الأمانات الخيرية (Charitable Trusts)، والتي تساعدنا في فهم طبيعة الأمانات الخيرية، والاشتراطات هي[1]:

١-الأمانات الخيرية لا بد لها من إرادة الوقف (Trust).

٢-لا بد من وجود القطعية (certainty) عند تكوين الوقفية من حيث تحديد نوع الموقوف.

٣-لا بد من مراعاة الشكلية القانونية عند كتابة عقود الأمانات الخيرية.

٤-لا بد من وجود القطعية في تحديد غرض وهدف الواقف، بحيث لا يتصرف الناظر وفق رغباته، وإذا لم يتوفر هذا الشرط تتدخل المحكمة لتوفيره.

---

(١) Riddall: The Law of Trusts, P.100.

المبحث الخامس: الإشراف على العمل الخيري والوقفي[1]

أقرت القوانين البريطانية مبدأ تدخل الدولة المباشر لتنظيم العمل الخيري والوقفي من خلال نصها على مجموعة من القوانين والتشريعات، مع ملاحظة أن هذه القوانين لم تدخل حيز التنفيذ إلا في فترة متأخرة أي في عام (١٩٦٠م) نظراً للحاجة الماسة التي ظهرت لحماية وتطوير القطاع الخيري والوقفي، وفيما يلي بيان بأهم التشريعات المنظمة لدور الدولة في الإشراف على الأوقاف وفي بريطانيا تحديدًا:

١-إنشاء إطار مؤسسي لمتابعة سائر أعمال الخيرية والوقفية أطلق عليه مسمى (المفوضية العليا للأعمال الخيرية) [2]، والتي تقوم بالوظائف المحددة لها بموجب القانون، كذلك تعرضت المواد القانونية لطريقة تعيين أعضاء المفوضية، وامتيازاتهم المالية، كذلك التفاصيل الدقيقة للأعمال التي تقوم بها المفوضية، والأقسام الرئيسية الملحقة بها.

٢-فصلت القوانين القول في أشكال العمل الخيري والوقفي من حيث تناول الصيغ الفردية أو صيغ العمل الجماعي.

٣-التسجيل: وتناولته المواد القانونية من حيث متطلبات التسجيل – المؤسسات المعفاة من التسجيل – رفع الدعوى في حالة رفض المفوضية لتسجيل المؤسسة الوقفية.

٤-نصت القوانين على ضرورة التعاون بين المؤسسات الخيرية والوقفية والسلطات المحلية والبلديات من خلال تسجيل هذه المؤسسات لدى البلديات، والتعاون معها.

---

(١) Maudsly: Trusts and Trustees, P.465.

(٢) (المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا)، أُنشِئت بموجب قانون الأعمال الخيرية لعام(١٩٩٣م).

٥-ممارسة دور قضائي محدود وخاصة في المجالات التالية:

- تنظيم السياسات للعمل الخيري والوقفي والعمل بموجبها.

- عزل وتنصيب أعضاء مجالس الأمناء لغرض حماية العمل الخيري.

- التأكد من عدم انتفاع مجالس الأمناء انتفاعاً شخصياً من المؤسسات الخيرية.

- دور المفوضية العليا محدود بالسياسات العامة ولا يحق لها التدخل في القضايا التفصيلية التي لا تقع ضمن إطار صلاحياتها.

٦-نصت القوانين على حق المفوضية في إبداء النصح والمشورة لمجلس الأمناء مع ضرورة استجابة المؤسسات الوقفية والخيرية لهذه الإرشادات قدر الإمكان.

٧- تناولت القوانين دور المفوضية وصلاحياتها في تحديد السقف الأعلى لعدد مجلس الأمناء والحق في عزل وتعيين أعضاء المجلس عند وجود أسباب مقنعة، كذلك نصت على أن القرارات تصدر في اجتماعات مجلس الأمناء بالأغلبية.

هذا في بريطانيا أما في الولايات المتحدة الأمريكية فيعود أمر الإشراف على المؤسسات الخيرية لدائرة ضريبة الدخل [١] (Internal Revenue Ssevice) وذلك للتأكد من الأهداف الخيرية لتلك المؤسسات ومراقبة أوضاعها المالية والضريبية، أيضاً فإن للقضاء المحلي صلاحية التدخل في شؤون تلك المؤسسات في حال وجود نوع من التجاوزات أو الانحرافات.

---

(١) تم إسناد أمر الإشراف على القطاع الخيري لدائرة ضريبة الدخل بموجب قانون عام (١٩٦٩م)، وفق المادة [3 (c) 501].

المبحث السادس: المسؤولية القانونية[1]

تناولت القوانين الغربية هذا الموضوع في مبحث مستقل حيث قررت: أن المساءلة القانونية تتحقق عندما يقوم عضو مجلس الأمناء المسؤول عن الوقفية (Trustte) بخرق قانوني، يتمثل في تقصيره بالقيام بما يجب عليه، أو قيامه بفعل يمنع منه، كذلك نصت القوانين على أن مسؤولية الناظر عن تصرفاته وخروقاته القانونية تبقى قائمة إلى ما بعد استقالة عضو مجلس الأمناء أو وفاته (حيث تنتقل المطالبة إلى ثروته)، إلا أن القانون حصر مدة رفع الدعوى للمساءلة القانونية في (٦) سنوات كحد أقصى، وتحتسب المدة منذ ارتكاب عضو مجلس الأمناء للخرق القانوني، ثم إن استقالة عضو مجلس الأمناء لا تعفيه من المساءلة القانونية إذا كانت بقصد وغرض إتاحة ارتكاب الخرق القانوني أو تسهيل حدوثه.

نصوص القوانين المعاصرة اعتبرت المسؤولية عن الخروقات القانونية فردية خلافاً لبعض التقنينات القديمة التي جعلت من المسؤولية عن هذه الخروقات مسؤولية جماعية، بناءً عليه فإن عضو مجلس الأمناء غير مسؤول عن أية أخطاء قانونية تسبب بها الأعضاء أو الموظفون الآخرون، اللهم إلا إذا ثبت تواطؤ عضو مجلس الأمناء في ذلك أو أنه علم بهذه التجاوزات دون اتخاذ الإجراء المناسب.

وفي حالة إثبات المحكمة أي تجاوزات قانونية ارتكبها عضو مجلس الأمناء، وتأكد القاضي من تأثير هذه الخروقات على عمل المؤسسة أو موجوداتها المالية، فإنه يحق للقاضي:

أ- عزل عضو مجلس الأمناء.

ب- مطالبة عضو مجلس الأمناء بالتعويض الذي يتناسب مع مقدار الضرر.

---

(١) Riddall: The Law of Trusts, P.291-306.

ج- في حالات محددة قد يقرر القاضي مبالغ إضافية على مبلغ التعويض.

د- مع ملاحظة أن القوانين أعطت عضو مجلس الأمناء حق الدفاع عن نفسه.

المبحث السابع: استثمار موجودات الأمانات الخيرية (الأوقاف)[1]

جعلت القوانين الغربية استثمار الأموال الوقفية أحد واجبات عضو مجلس الأمناء وذلك في سبيل توسيع حجم الناتج الذي يصرف على المستفيد (الموقوف عليه)، إلا أنه مع ذلك لم تتوسع القوانين في منح عضو مجلس الأمناء الصلاحيات لأداء هذا الدور، بل حدت منه من خلال مجموعة من الأنظمة واللوائح والسياسات[2]، وفيما يلي بيان مجمل لنظرة تلك القوانين لآليات وكيفيات استثمار أموال الوقف:

- تشدد القوانين على ضرورة وجود سياسات استثمارية للمؤسسة الوقفية أو الخيرية، حيث تتناول هذه السياسات:

١- خلق إدارة مالية ذات كفاءة تهدف إلى توسيع حجم العوائد لخدمة وظائف المؤسسة الخيرية.

٢- المحافظة على موجودات المؤسسة وتطويرها إن أمكن.

٣- الاهتمام بإدارة المخاطر في استثمار الموجودات.

٤- الاهتمام بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للعمليات الاستثمارية.

- تضع القوانين واللوائح مجموعة من المهام التفصيلية لعضو مجلس الأمناء لأخذها بعين الاعتبار عند الاستثمار، من أهمها:

١- الحرص على كفاءة الأداء الاستثماري من خلال الحرفية والخبرة في إدارة

---

(١) Mandsley: Trusts and Trustee, P.598, Parker: The Modern Law of Trusts, P.218.

(٢) اللوائح والأنظمة الاستثمارية متجددة وتقوم المفوضية العليا بمراجعتها دورياً ونشرها عبر شبكة الإنترنت، انظر: (www.charity-commission.org.uk)، مادة Investment Policy Fund.

الاستثمارات.

٢- مراجعة السياسة الاستثمارية دوريًا.

٣- مراجعة وتقييم أداء الموظفين العاملين في الاستثمارات.

٤- طلب المساعدة والمشورة المحترفة قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية.

٥- اختيار الصيغ الاستثمارية الأنسب والأقل مخاطرة.

٦- ضرورة التنويع في الاستثمارات.

٧- وضع معايير استثمارية يمكن من خلالها قياس كفاءة أداء المؤسسة.

٨- ضرورة المواءمة بين الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية، أي: المواءمة بين زيادة حجم الموجودات وزيادة حجم الريع.

بينت القوانين الغربية بالتمثيل نوعية الاستثمارات المسموح التعامل بها مثل الأسهم والصكوك والاحتياطات النقدية وغير ذلك كثير، ومنعت الاستثمارات التي تضر بالمجتمع، أو التي تعتمد على الميسر والقمار، كذلك الاستثمارات بغرض التجارة (كشراء الذهب، والبضائع).

- المساءلة القانونية في حالة خسارة الاستثمارات تتحقق في حالتين:

١- إذا كانت الاستثمارات غير مرخصة قانونياً (قمار).

٢- إذا كانت الاستثمارات بغرض الانتفاع الشخصي.

- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للاستثمارات أكدت عليها القوانين الغربية من خلال منع الاستثمارات التي تضر بالمجتمع، وحثها على الاستثمارات التي تسهم في تنمية المجتمع، كذلك فقد بينت اللوائح كيف يمكن للمؤسسة الوقفية التوفيق بين عنصري تعظيم المنفعة وتعظيم الربح من خلال الحث على اختيار الاستثمارات التي

تخدم رسالة المؤسسة وأهدافها الخيرية، والأخذ بعين الاعتبار الآثار الإيجابية والسلبية للقرارات الاستثمارية كل على حدة ووفق ظروف المؤسسة المالية.

المبحث الثامن: الإعفاءات والتسهيلات الضريبية

الضريبة بشكل أو بآخر هي الثمن الذي يدفعه الشخص مقابل انتمائه للمجتمع المدني، ولا يمكننا أن نتصور أن هنالك أفضل من التبرعات أو الأوقاف لكي يثبت الإنسان انتماءه، ولقد أدركت البلدان الغربية هذا المعنى فنصت في قوانينها على مجموعة من التسهيلات والإعفاءات الضريبية في محاولة منها لتشجيع الأوقاف الخيرية، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وعلى سبيل المثال ينص الباحثون على أنه منذ إقرار قانون الإعفاءات والتسهيلات الضريبية للأموال الخيرية والوقفية لعام (١٩١٧م)، نما مستوى تبرع المواطن الأمريكي إلى معدلات تفوق مستويات التبرع في البلدان الأخرى[١]، يضاف إلى ذلك أن البلدان الغربية -وكما سيأتي بيانه- شملت بالتسهيلات الضريبية الوقف الذري الذي يكون فيه شرط الانتفاع للواقف وزوجه وولده.

أيضاً شملت الإعفاءات والتسهيلات الضريبية المؤسسات الخيرية والوقفيه حيث تستفيد هذه المؤسسات من تلك التسهيلات بطريقتين؛ **الأولى**: إعفاء هذه المؤسسات من الضرائب على العقارات والممتلكات الوقفية التي تمتلكها هذه المؤسسات، وهو ما يعني المحافظة على أصول هذه المؤسسات من الاستهلاك والتآكل عبر السنوات والعقود، **الثانية**: تسهيلات ضريبية بحق المتبرعين والواقفين ممتلكاتهم لصالح المؤسسات الخيرية، وهو ما يعني تشجيع المتبرعين والواقفين لدعم المؤسسات غير الربحية.

---

(١) على سبيل المثال أظهرت دراسة ميدانية أن المواطن الأمريكي الذي ينوي استخدام النظام الضريبي عند تبرعه يتبرع ما مقداره(٢,٦٪) من حجم دخله السنوي، أما المواطن الذي لا يعود إلى اللوائح الضريبية عند تبرعه فيقدم (٠,٧٪) من حجم دخله سنوياً على شكل تبرعات، انظر: Tressler: Charitable Giving, P.3.

إلا أن القوانين الغربية فرّقت في منح هذه التسهيلات الضريبية بين مؤسسة وأخرى تبعاً لعدة اعتبارات، من أهمها منح المؤسسات الخيرية ذات الدعم الواسع من حيث الإدارة والتمويل وتفضيلها ضريبياً على المؤسسات الخيرية ذات الدعم المحدود إدارياً ومالياً (أي يكون دعمها المالي من قبل فرد، مؤسسة، عائلة)، كذلك منحت النظم الضريبية الغربية المؤسسات الخيرية التشغيلية والتي تقدم خدمات مباشرة للجمهور امتيازات ضريبية، وفضلتها على المؤسسات الخيرية المانحة للمال[1].

لكن ذلك لا يعني أن جميع أعمال المؤسسات الخيرية الغربية معفية من الضريبة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال تم سن مجموعة من الضرائب على تلك المؤسسات والتي يتم تحصيلها من الدخل الناتج عن استثمارات المؤسسات الخيرية، ومنها كذلك ما يتحصل من الأعمال التجارية التي لا تمت بصلة للعمل الخيري داخل المؤسسة، أيضاً أجور الموظفين تخضع لقانون الضريبة، من الجدير بالذكر أن مجموع الضرائب المتحصلة من الدخل الناتج عن استثمارات المؤسسات الخيرية الخاصة (Privat Foundation) في العام (٢٠٠٤م) يقدر بـ (٤٦٩) مليون دولار أمريكي[2].

---

(١) Connors: Non profit Organization, P.3.1, Freeman: Private Foundations, P47-65.

(٢) للمزيد: انظر إحصائية دائرة الدخل الأمريكية (winter 2008).

المبحث التاسع: مهام وصلاحيات إدارة الوقف (مجلس الأمناء) [1]

أبرزت القوانين البريطانية وبشكل مفصل مهام وصلاحيات عضو مجلس الأمناء والتي يمكن عرضها من خلال البنود التالية:

أولاً: مهام عضو مجلس الأمناء (من الجانب التشريعي):

١- القيام بسائر شؤون الوقفية أو المؤسسة الخيرية.

٢- استثمار موجودات المؤسسة الخيرية أو الوقفية وفق القوانين والسياسات الناظمة.

٣- توزيع الريع على المستفيدين (الموقوف عليه).

٤- تقديم المعلومات والتقارير حول عمل المؤسسة.

٥- تقديم التقارير المالية والمحاسبية التي تتفق مع القوانين الناظمة.

٦- عدم الانتفاع من العمل في المنصب سواء أكان الانتفاع ماديًا أو غير ذلك.

ثانياً: صلاحيات عضو مجلس الأمناء (من الجانب التشريعي):

١- صلاحية البيع لممتلكات الأمانات أو المؤسسة الوقفية.

٢- صلاحية التأمين على المباني والأجهزة.

٣- صلاحية تفويض الغير للقيام بأعمال المؤسسة.

٤- صلاحية التوقيع على جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بأعمال المؤسسة.

---

(١) Parker: The Modern Law of Trusts, P.275-311.

المبحث العاشر: امتيازات عضو مجلس الأمناء المالية[1]

من المنظور القانوني لا يجوز لعضو مجلس الأمناء استغلال منصبه والانتفاع من ذلك مهما يكن نوع هذا الانتفاع مالياً (رواتب) أو علمياً (نتائج علمية)، حيث إن هذا الانتفاع يتناقض مع طبيعة عمل عضو مجلس الأمناء الذي يقضي بتقديم مصالح الأمانات الوقفية على مصالحه الشخصية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى أجازت القوانين صرف المكافآت لأعضاء مجلس الأمناء في حالة تفرغهم وانخراطهم في الأعمال الإدارية للأمانات الوقفية، وللمحكمة تفضيل عضو على آخر في احتساب العلاوات والمكافآت لاعتبارات الخبرة والكفاءة والتفرغ، هذا ويجوز لعضو مجلس الأمناء شراء ممتلكات الأمانات والمؤسسات الوقفية التي يديرها حالة وجود إثبات بالقيمة السوقية لها.

ويمكن القول: إن الامتيازات المالية لعضو مجلس الأمناء في طور البحث والمراجعة، حيث أقيمت ندوة متخصصة لهذه القضية خرجت بمجموعة من التوصيات من أهمها: أن المزايا المالية ليست العامل الأهم للتأكد من كفاءة عضو مجلس الأمناء، في المقابل أوصت الندوة في حالة عدم دفع المكافآت لأعضاء مجلس الأمناء أن تتم المحافظة على أوقات الأعضاء، واختيار الأوقات المناسبة لاجتماعاتهم وتدريبهم تدريباً جيداً، إلا أن الندوة أقرت استثناءات لهذه التوصيات[2].

---

(١) Parker: The Modern Law of Trusts, P.263-269.

(٢) Look: (www.jrf.org.uk), response to consultation, paying for good Governance: Is remuneration for trustee the way to improve charity Governance?

المبحث الحادي عشر: صيغ قانونية وقفية

لا بدَّ من التنبيه ابتداء إلى أن احترام رجال القانون الغربيين لرغبات الواقفين وإراداتهم أدى إلى استحداث صيغ قانونية وقفية، كثر التعامل بها في البلدان الغربية، نظراً للطريقة التي يتم بها تقديم وتسويق هذه الصيغ كوسيلة لاستثمار المال وتنميته، أو كأسلوب للتخفيض من الضرائب، إلى جانب ما تلبيه هذه الصيغ القانونية وتخدمه من أغراض وأهداف الواقفين في وجوه البر والخير أو الوقف على الذرية، مع ملاحظة أن أغراض الواقفين وأهدافهم قد تتداخل وتجتمع في نمط قانوني واحد، حيث يطلق رجال القانون الغربيين على الأمانات الوقفية التي تجمع بين أكثر من غرض(Split-intrest Trust)، وبلغ حجم التعامل بمثل هذه الأمانات في الولايات المتحدة الأمريكية(١١١,٢) مليار دولار أمريكي لعام(٢٠٠١)[1].

وإذا كانت أهداف وأغراض الواقفين تؤدي دورًا مهماً في صياغة الأشكال القانونية الوقفية، فلا بد هنا من بيان أهم الأغراض والأهداف التي وضعها أفراد المجتمعات الغربية أساسًا لتحديد الصيغ القانونية الوقفية، ومن أهمها[2]:

١- هدف تنمية واستثمار المال الموقوف ومن ثم توزيعه على الأغراض المختلفة، وعلى المستفيدين الذين حددهم الواقف، حيث يوفر عنصر استثمار المال الوقفي تغطية أكثر من غرض ولفترات زمنية أكبر.

٢-هدف تحقيق إيرادات مالية ترصد لجهات خيرية ومن ثم استعادة المال الموقوف.

٣- هدف تحقيق التأمين الصحي، أو تأمين دخل لفترة الشيخوخة عبر وقف المال واستثماره من خلال مؤسسة خيرية.

---

(١) Philanthropy in the 21 Century. P.4.

(٢) انظر: قحف، منذر: الأوقاف الإسلامية، ص١٣٢.

٤-هدف تحقيق دخل سنوي للموقوف عليه ولمدة معينة، وما يتبقى من المال الوقفي يرصد لجهة خيرية.

٥- هدف تحقيق أكبر قدر من التخفيض الضريبي الأمر الذي أسهم في انتشار الصيغ القانونية الوقفية، حيث عملت البلدان الغربية على تشجيع هذه الأمانات من خلال تقديم تنازلات وإعفاءات ضريبية للواقفين وللأموال الموقوفة على حد سواء.

وللوقوف على أهم الصيغ القانونية الوقفية (الفردية) والمتعارف عليها في البلدان الغربية أذكر هنا أبرزها على سبيل التمثيل لا الحصر وهي:

أولاً: الأمانة الوقفية المتبقية (Charitable Remainder Trust)[1]:

يتم من خلال هذه الأمانة السماح للأفراد بتأسيس وقفية استثمارية متنامية، وذلك بغرض استفادة الموقوف عليه(قد يكون الواقف نفسه أو أحد أفراد العائلة)دخلاً سنوياً يمتد حتى مماته أو لمدة زمنية تزيد عن عشرين سنة، ثم بوفاة الموقوف عليه أو انتهاء مدة الاستفادة المادية ينتقل ما تبقى من المال الوقفي إلى الجهة الخيرية التي حددها الواقف.

وتنقسم هذه الأمانة إلى نوعين بالنظر إلى الكيفية التي يتم من خلالها تحديد حجم الدخل للمستفيد(الموقوف عليه)، فالنوع الأول يتحدد الدخل فيه للمستفيد بنسبة محددة لا تتغير(Annuity)، أما النوع الآخر فيتحدد الدخل فيه بنسبة لا تقل عن ٥٪ من سعر الأمانة الوقفية في السوق فهي بذلك متغيرة ويطلق عليها (Unitrust).

(١) Edwards: Building Strong Foundations, P.79, Philanthropy in the 21 Century, P.4-5.

أما الفوائد المتوقعة من مثل هذه الأمانة فهي على النحو الآتي:

١- استلام الموقوف عليه دخلاً سنوياً لمدة زمنية تزيد عن عشرين سنة.

٢- خصم مباشر على ضريبة الدخل.

٣- يتم خصم الممتلكات التي تم وقفها من الضرائب على الممتلكات.

٤- تجنب ضرائب ضخمة على الأرباح الكبيرة التي حققتها بعض الممتلكات.

ولتقريب الصورة أضرب مثالاً واقعيًا لشخص يدعى(جون) يملك أسهم مالية تقدر بمليون ونصف المليون دولار، يتوقع في حالة بيعه لها ضريبة ضخمة على أرباح هذه الأسهم، إضافة إلى أن لدى (جون) رغبة في أن يزيد من دخله السنوي عندما يحين وقت تقاعده في سن التاسعة والستين، أضف إلى ذلك رغبته في خدمة احتياجات ابنه الموهوب دراسيًا (بيلي)، فهو يرغب أيضاً في دعم قطاع مهتم به وهو جمعيات الرفق بالحيوان.

لذلك قام(جون) بتأسيس أمانة وقفية(Charitable Remainder Trust)، فدفع بالأسهم لمؤسسة خيرية قامت هي بدورها ببيع الأسهم لشراء مال وقفي استثماري آخر بحيث يتم زيادة حجم الإيرادات وتغطية هذه الأغراض المختلفة.

التقديرات المالية وبعد احتساب نماء المال الوقفي تتوقع(لجون)الفوائد التالية:

١- خصم ضريبي مباشر على الدخل عند تأسيس الأمانة مقداره (٢٧٥,٠٠٠) دولار.

٢- عندما يبلغ ابنه (بيلي) سن المدرسة ستغطي الأمانة أقساطه الدراسية التي تبلغ (٢٨٠,٠٠٠)دولار.

٣- التقديرات تتوقع (لجون) دخلاً سنويًا عند تقاعده مقداره (١١) مليون دولار.

٤- يتبقى من أموال الأمانة(٦) ملايين دولار تصرف للجهة الخيرية التي حددها الواقف، وهي جمعيات الرفق بالحيوان.

الجدير بالذكر أن حجم الأمانات الوقفية المتبقية(Charitable Remainder Trust) في الولايات المتحدة الأمريكية يبلغ(٩٤) مليار دولار من أصل(١١١) مليار دولار هي مجموع الأمانات الوقفية ذات الأغراض المتعددة (Split-intrest Trust).

ثانياً: الأمانة الوقفية القيادية (Charitable Leader Trust) [١]:

تسمح هذه الأمانة للشخص بدفع جزء من ممتلكاته على شكل أمانة وقفية لغرض دفع دخل سنوي لجهة خيرية واحدة أو أكثر من ريع هذه الأمانة ولمدة تصل إلى عشرين سنة، ثم يسترد الواقف بعد ذلك المال الذي أوقفه أو يُعطَى للورثة في حالة وفاة مالك المال.

وتشكل هذه الأمانة الأسلوب الأمثل لتوريث الممتلكات مع التقليل من حجم الضرائب الذي يلحقها عند وفاة المالك، يُضاف إلى ذلك ميزة الخصم الضريبي المباشر على ضريبة الدخل للسنة التي تم فيها تأسيس الأمانة الوقفية، أيضًا يتوقع للمال الوقفي الزيادة والنماء، وقيمته تكون أكبر عند انتهاء الأمانة.

---

(١) Philanthropy in the 21 Century, P.7.



الفصل الثالث

مؤسسات العمل الخيري الغربي [Foundations]

دراسة حالة

[Wellcome Trust]



الفصل الثالث

مؤسسات العمل الخيري الغربي [Foundations]

دراسة حالة

[Wellcome Trust]

تُعدُّ وقفيةُ Wellcome من أكبر المؤسسات الخيرية غير الحكومية العاملة في القطاع الصحي ليس على مستوى بريطانيا فحسب وإنما على مستوى العالم، حيث تُقدَّر الأصول الوقفية لهذه المؤسسة بـ (١٠ مليارات جنيه)[1]، ويُقدر حجم إنفاقها على النشاطات الخيرية بـ (٤٠٠ مليون جنيه) سنوياً.

والحق أن اختياري لهذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات يعود لجملة من الأسباب الموضوعية أهمها:

١- وقفية (Wellcome) في حد ذاتها فكرة إبداعية وأنموذج يحتذى للواقفين، حيث إن الواقف استطاع عبر توصياته التفصيلية ضمان قيام المؤسسة بوظائفها الخيرية منذ عام (١٩٣٦م) إلى يومنا هذا، وذلك من خلال فكرة إبداعية تتمثل في الإنفاق الخيري على دعم البحث العلمي والاستفادة من مخرجات ونتائج البحوث في نماء موجودات المؤسسة.

٢- عند تأسس هذه المؤسسة الوقفية قام صاحبها بوقف كامل مؤسسته التجارية المهتمة بالصناعة الدوائية وذلك بهدف الانتفاع من ريعها في دعم القطاع الصحي، ومما لا شك فيه أن هذه الحالة استثنائية في التجربة الغربية من حيث الكيفية التي ضمن بها القائمون على المؤسسة استمرارية القيام بالأعمال التجارية للمؤسسة مع

---

(١) بحسب تقرير المؤسسة للعام (٢٠٠٤م).

التأكد من قيامها بالأعمال الخيرية المنوطة بها.

٣- هذه المؤسسة الخيرية الاستثمارية تعتبر من حيث الطبيعة القانونية (Charitable Trust)، ونظراً لالتزامها برغبة الواقف في صرف الناتج عن هذه المؤسسة، تعتبر الأنموذج الأنسب والأمثل لإفادة مؤسسات الوقف الاستثماري الإسلامي، أيضاً هذه المؤسسة نطاق تمويلها محدود من قبل فرد (Private Foundation)، وهذا يؤكد وجه الشبه مع فكرة الوقف في الإسلام.

٤- هذه المؤسسة ليست مؤسسة خيرية مانحة للمال فحسب (Carantmaking Foundations)، وإنما تمارس دورها المباشر في خدمة القطاع الصحي.

٥- تنامي دور هذه المؤسسة الوقفية الخيرية مع مرور عقود على تأسيسها عام (١٩٣٦م) يثبت أحقيتها بالدراسة وذلك لبيان أوجه الإبداع والتميز فيها.

٦- هذه المؤسسة قانونياً مرجعيتها أنظمة العمل الخيري وأنظمة الأمانات الخيرية في بريطانيا، حيث تتميز تلك الأنظمة بوجود قانون يجمعها خلافاً للوضع في الولايات المتحدة الأمريكية التي تختلف فيها قوانين الأمانات الخيرية باختلاف الولايات.

٧- إصدار هذه المؤسسة تقارير مالية وإدارية مفصلة ومنتظمة حول طبيعة أعمالها وحجم استثماراتها وجميع عملياتها المالية.

وأخيراً، من تلك الأسباب التي جعلتني أقف على دراسة هذه المؤسسة الحجم الهائل لأصولها الوقفية، والدور التي تضطلع به في خدمة القطاع الصحي.

المبحث الأول : خصائص نشأة المؤسسة الخيرية (Wellcome Trust)

وقفية (**Wellcome**) مؤسسة خيرية قامت ضمن الإطار التاريخي والقانوني والاجتماعي للمؤسسات الخيرية الغربية عموماً، حيث ينطبق عليها ما استعرضناه في الفصل التمهيدي، لكن في هذا المبحث لا بد لنا من التعرض لخصوصية نشأة هذه المؤسسة من خلال التعريف بمؤسس هذه الوقفية، والدوافع التي أدت به إلى إنشائها، إضافة إلى التطورات التاريخية والاقتصادية المختلفة التي مرت بها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسس الوقفية (Henry Wellcome 1853-1936)[1]

أثارت شخصية (Henry Wellcome) جدلاً واسعاً فيمن كتب عنه أو أرخ له، حيث تباينت المواقف في سبر مسيرته التاريخية وفهم الطريقة التي سارت بها حياته، إضافة إلى تباينهم في تحليل بعض المواقف التي مر بها في حياته، وقد وصل هذا التباين حداً ملفتاً للنظر عندما ربط بعضهم هذا الرجل بانتماءات فكرية ودينية مختلفة.

ولد (هنري) عام (١٨٥٣م) في مدينة (Wisconsin) الأمريكية، حيث نشأ وتربى تربية دينية بفضل عائلته المتدينة والتي شارك بعض أفرادها في الحركة من أجل العفة عن المنكرات ومعاقرة الخمر، بل تشير المصادر إلى أن هنري كان عضواً في الحركة التي تؤمن بقدوم المسيح قريباً وتخليصه للعالم، إحدى تلك الحركات التي كانت منتشرة آنذاك.

عندما أصبح في الثامنة من عمره انتقل مع عائلته إلى ولاية (Minnosta) التي حصلت فيها معركة دموية قتل فيها الآلاف، وكان لها تأثيرٌ كبيرٌ في شخصيته.

---

(١) Henry and the Sudan, Article by Ahmad Awad, 18 Sep, 2000, Henry Wellcome, by Brian Deer, Sunday time, September, 1993, Henry Wellcome, Article by William Hoffman.

منذ السادسة عشرة من عمره بدأت حياته تتغير بطريقة مرسومة ومخطط لها من وجهة نظر بعض المؤرخين، فقد رعاه عمه الذي كان طبيباً وصيدلانياً معروفاً آنذاك، ليظهر (هنري) في هذا العمر المبكر نبوغاً واهتماماً في هذا المجال، إضافة إلى أنه في سن السادسة عشرة اخترع أول منتج له "محلول الحبر السحري" (عصير الليمون)، ومن ثم انطلق بعدها في عالم الصناعة الدوائية والعلاجية فتخرج من كلية فيلادلفيا للصيدلة، ثم أسس بالتعاون مع زميله في الكلية (Burrougs) مؤسسة تجارية والتي طور من خلالها فكرة وضع البودرة الدوائية في كبسولات، ثم لتصبح علامة تجارية مسجلة باسم شركته، ولتكون فرصته لجني أرباح وفيرة تقدر بالملايين، أما شريكه في المؤسسة فلم تسنح له الفرصة بالتنعم بأرباح المؤسسة لموته مبكرًا. ولتوسيع أعماله التجارية قام هنري بنقل مقر مؤسسته إلى بريطانيا الدولة العظمى آنذاك فكان موضع ترحيب فيها، وواحداً من علية القوم وسادته.

أعطى (Henry Wellcome) اهتماماً بالغاً للبحث العلمي في الشؤون الدوائية والعلاجية فأسس مجموعة من المختبرات حول العالم وفي مدن مختلفة مثل نيويورك، مونتريال، بيونس آيرس، ميلان، بومباي، شنغهاي، وجبل معاوية في السودان، إضافة إلى أنه استقطب في مثل هذه المختبرات ثلة من العلماء والباحثين البارزين في المجال الصحي والصناعات الدوائية، وهو ما أثمر في المحصلة نجاحاً تجارياً واسعاً لاقته هذه المؤسسة.

في عام (١٩٠١م) تزوج هنري بابنة زميل له، إلا أن حياته الزوجية لم تكلل بالنجاح، وكانت سببًا في جلب الشقاء والبؤس إلى حياته، حيث اتهم (هنري) بسوء معاملته لزوجته واعتدائه عليها بالضرب[1]، إضافة إلى أن زوجته أقامت علاقات غير

---

(١) يرى بعض الباحثين أن هذا يوضح (سادية) هذا الرجل، ويؤكدون ذلك بما كان يفعله في الإرساليات التعليمية والتبشيرية في إفريقيا من الاعتداء بالضرب على العاملين الأفارقة.

مشروعة وتسببت بفضائح أخلاقية أضرت به، أما الابن الوحيد الذي نتج عن زواجهما فكان معاقًا عقليًا وتم إرساله بعيداً عنهما.

بعد عام (١٩٠١م) برزت عند (هنري) اهتمامات غير تجارية علمية وخيرية، أما العلمية فقد برز عند (هنري) هواية اقتناء الكتب والأثريات المتعلقة بتاريخ الصناعة العلاجية وكان يأمل بتأسيس متحف[1] لهذا الغرض، وهو ما تحقق لاحقاً بفضل مؤسسته الخيرية، أضف إلى ذلك أن (هنري) شخصيًا ساهم في العديد من الإرساليات التبشيرية والعلمية وخاصة في إفريقيا، عبر تأسيسه ودعمه للمختبرات الطبية والدوائية.

في عام (١٩٣٢م) دمج (هنري) جميع أعماله التجارية وغير التجارية في مؤسسة واحدة (Wellcome Foundations Limited)، وفي العام (١٩٣٦م) توفي عن عمر يناهز (٨٣سنة).

بقي هنا أن نشير إلى أن بعض المؤرخين أثبتوا أن لهذا الرجل انتماءات ماسونية، كذلك هم يرون أن هذا الطابع الماسوني امتد إلى مجموعة الأوصياء (Trustee) الذين اختارهم (هنري) بنفسه لقيادة ورعاية مؤسسته، ومع هذا الجدل الدائر حول شخصية هذا الرجل إلا أنهم جميعهم لا ينكرون فضل مؤسسته الخيرية ودورها التاريخي في المجال العلاجي والدوائي سواء في بريطانيا أو غيرها من الدول، والإحصاءات والتقديرات الرسمية الحكومية خير شاهد ودليل على مثل هذا الدور الذي قد تعجز عن القيام به بعض الدول.

---

(١) قامت المؤسسة بتأسيس عدد من المتاحف المتنقلة التي تبين حياة الواقف (هنري) وممتلكاته الأثرية، بالإضافة إلى التعاون مع المتحف البريطاني لإنشاء متحف خاص بالواقف، (BBC News, Tuesday, 27 June, 2000).

المطلب الثاني: دوافع إنشاء المؤسسة (Wellcome Trust)

يحاول الباحثون والعاملون في القطاع الخيري الغربي التعرف على الدوافع والأسباب التي تدفع بالمتبرع الغربي لإنشاء المؤسسات الخيرية أو الوقفية مع قدرته على التبرع فردياً، وذلك في محاولة منهم لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تقف وراء هذا العدد الهائل من المؤسسات الخيرية في بلدانهم أولاً، وثانيًا لمعرفة نفسية وتفكير المتبرع الغربي والاستفادة من ذلك في توجيه القطاع الخيري عموماً.

وللوقوف على أهم تلك الأسباب في التجربة الغربية عمومًا وفي المؤسسة التي هي قيد الدراسة خصوصاً، أحاول هنا استقراء تلك الأسباب من خلال ما ذكره الباحثون فيما يتعلق بدوافع تخص مؤسس الوقفية (Henry Wellcome) أو دوافع تتعلق بالمتبرع الغربي عمومًا.

ابتداءً يمكننا القول: إن الأسباب في مجموعها هي خليط ومزيج من الدوافع الدينية والفكرية والحضارية أو لأسباب شخصية أو لأغراض وأهداف أخرى، إلا أنه قد تجتمع عدة أسباب ودوافع لدى المتبرع الغربي لدى إنشاء المؤسسة الخيرية، والأسباب هي[1]:

١- إن ترسخ مفهوم المؤسسة في العمل الخيري أو الوقفي كان محصلة ونتيجة للتطور الحضاري الذي شهده الغرب مطلع القرن التاسع عشر في مختلف المجالات الإدارية والقانونية والتكنولوجية، ثم إن الثورة الصناعية بما أفرزته من اقتصاد ضخم أفرزت كذلك مجموعة من الإشكالات الاجتماعية المعقدة، والتي لا تصلح معها المعالجات الفردية والسطحية، لذا يمكن القول: إن تأسيس الجمعيات والمؤسسات والمنظمات الخيرية ضرورة تفرضها الاستجابة لتلك الإشكالات المعقدة ووضع

---

(١) Freeman: Private Foundations, P.11-20,Austin: Foundations,Private Giving, P.46-47, Anheier: Private Funds, P.30.

حلول ناجعة لها.

٢- يستطيع الواقف من خلال مفهوم(المؤسسة) الوصول إلى آفاق لا تستطيع التبرعات والأوقاف الفردية الوصول إليها، مثل الإسهام في قطاع الخدمات والصحة والتعليم حيث لا بد من(المنشأة) لخدمة مثل هذه القطاعات.

٣-اهتمام المتبرع أو الواقف بغرض معين أو فئة معينة من المجتمع (كالمحرومين، والأيتام، والمعاقين) ورغبته في تحصيل الاحتياجات لهم في حياته وبعد وفاته.

٤-الاهتمام المتزايد بالعمل الخيري الذي يلبي احتياجات المجتمع.

٥-قد تكون الأسباب الشخصية دافعًا لإنشاء المؤسسة الوقفية أو الخيرية مثل تخليد اسم المتبرع بتسمية المؤسسة باسمه، وهو ما يعني منح المتبرع مكانة اجتماعية في حياته وبعد مماته.

٦-المؤسسة تقوم بعبء متابعة قضايا الإعانات والتبرعات وتلبية احتياجات المجتمع دون إرهاق المتبرع بالمراجعين أو متابعة الأمور التفصيلية التي قد تأخذ من وقته، بل قد يؤدي منح الأموال والتبرعات عبر (المؤسسة) إلى حسن توظيف هذه التبرعات.

٧-يوفر وجود مؤسسة ببنية تحتية قادرة على البقاء وبأصول وقفية، استمرارية العمل الخيري.

٨-يعتبر بعض الباحثين أن الحصول على الإعفاءات والتسهيلات الضريبية عاملاً مهماً لإنشاء هذه المؤسسات.

٩-قدرة المتبرع في حالة المؤسسة الوقفية أو الخيرية على إدارة أمواله في تلك المؤسسة وتحديد الـمُتَبَرَّعِ لهم، ومتى يتم ذلك، ونوعية الأموال التي يود التَّبَرُّعَ بها من ممتلكاته، إضافة إلى قدرته على مراقبة العمل في المؤسسة وكشف أي استخدامات غير مشروعة من سرقة أو انتفاع.

المطلب الثالث: التطورات التاريخية التي مرت بها المؤسسة(1)

توفي (Henry Wellcome) سنة (١٩٣٦م) تاركًا خلفه وصيةً يعهد فيها إلى مجموعة من النظَّار (Trustee) رعاية مؤسسته التجارية (Wellcome plc) والاستفادة من ريعها في المجالات الصحية والعلاجية، حيث توقَّع في وصيته توسعًا هائلاً في العلوم التطبيقية والصيدلانية، ونصَّ على أنه إذا أخذ بوصاياه في دعم البحث العلمي العلاجي والاستفادة من نتائج هذه البحوث لدعم المؤسسة تجاريًا فإن ذلك سيفتح آفاقًا واسعة للمؤسسة في خدمة البشرية لعقود متتالية.

قبل وفاته اختار مجموعةً من الأوصياء (مجلس أمناء) وبيَّن لهم، بالتفصيل، ما عليهم الاهتمام به، وكيفية الاعتناء بالمؤسسة التجارية والقيام بالأمور الخيرية، وكيفية اختيار الأعضاء الجدد للإشراف على الوقفية، حيث اشترط في عضو مجلس الأمناء (Trustee) أن يكون واسع الأفق، حاد الذكاء، وذا أخلاق حميدة.

بعد وفاة الواقف استغرق مجلس الأمناء وقتاً طويلاً للتوفيق بين رغبات الواقف وتوظيفها في نظام مؤسسي وقانوني، أضف إلى ذلك محاولة مجلس الأمناء التوفيق بين الوظيفة الخيرية والوظيفة التجارية للمؤسسة. أثناء ذلك قام المجلس بدعم عدد من المؤسسات الصحية والعلاجية وإن لم يرقَ مستوى هذا الدعم إلى المستوى المطلوب، حيث لم يتجاوز مستوى الإنفاق الخيري للمؤسسة قبل العام (١٩٦٠م) مبلغ (٧٣٠) ألف باوند سنوياً.

بعد عام (١٩٦٤م) قامت المؤسسة برسم سياساتها وخططها الاستراتيجية، الأمر

---

(1) Deer: Henry Wellcome, by Brian Deer, Sunday Times of London, September, 19, 1993, also: Essay Review of the Book: History of the Wellcome Trust, by Ghristopher Booth.

الذي ساهم في زيادة مستوى الإنفاق الخيري، أضف إلى ذلك أن مجلس الأمناء قام في هذه السنة بالانفتاح بقوة على الأسواق المالية، وهو ما وفر مزيداً من القدرة على الإنفاق الخيري وصل إلى حوالي (٤٠) مليون باوند سنوياً.

في فترة السبعينات والثمانينات استطاع الفرع التجاري لوقفية(Wellcome plc) اكتشاف علاجات مهمة مثل (zovriax) و(septrin)، الأمر الذي أدى إلى زيادة حجم المبيعات السنوية بشكل استثنائي، وبالتالي ارتفع حجم موجودات المؤسسة ليصل سعر السهم المالي للمؤسسة في عام (١٩٩١م) ما مقداره (١١) باونداً بعد أن كان يساوي (١,٥) باوند في عام (١٩٨٦م).

حتى عام (١٩٨٦م) بقيت وقفية (Wellcome) المالك الوحيد للمؤسسة التجارية (Wellcome plc) إلى أن قررت المؤسسة ضرورة تنويع موجودات المؤسسة فقامت بطرح أسهم المؤسسة التجارية للتداول العام ثم قامت عام (١٩٩٢م) ببيع (٢٥٪) من أسهمها لمساهمين آخرين، أعقب ذلك في عام (١٩٩٥م) اتحاد المؤسسة التجارية مع مؤسسة تجارية كبرى (Glaxo plc)[١]، أعقبه بعد ذلك بسنوات اندماج هاتين الشركتين مع شركة تجارية أخرى (Smith Kline Beecham) ليسفر هذا الاندماج عن مؤسسة دوائية كبرى تعرف (Glaxo Smith Kline plc)[٢].

---

(١) Glaxo Wllecome, case study, p2, also: BBC News, Thursday, 29 November, 2001.

(٢) انظر التقرير السنوي للمؤسسة (Glaxo Smith Kline) للعام (٢٠٠٤م)، ص١.

المبحث الثاني: الخصائص القانونية للمؤسسة الخيرية (Wellecome Trust)

تشمل الخصائص القانونية للمؤسسة البيئة السياسية والقانونية والرقابية للدولة التي تعيش في إطارها المؤسسة، إذ تتأثر أهداف المؤسسة ومرونة حركتها والفرص المسموح باستغلالها، بحسب الأنظمة والتشريعات والتعليمات السارية، ومن هنا تأتي أهمية ودور الإرادة السياسية للدولة في تشجيع وحماية العمل الخيري والوقفي، وذلك من خلال سنها القوانين والتشريعات الأفضل والأنسب للعمل الخيري.

المطالب القادمة محاولة لتتبع واستقراء الاستجابات التي قامت بها وقفية (Wellcome) في محاولة منها للتكيف مع البيئة السياسية والقانونية والرقابية للدولة.

المطلب الأول: الشكل القانوني للمؤسسة

وقفية (Wellcome) هي مؤسسة خيرية مستقلة قانونيًا وإداريًا، ومسجلة حكوميًا لدى المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا وويلز (Charity Commission for England and Wales)[1]، حيث تتخذ هذه الوقفية شكل المؤسسة المحدودة، وتعد المؤسسة هنا بمثابة الناظر (Trustee) على هذه الوقفية الاستثمارية، حيث يقوم مجلس أمناء المؤسسة (Trustees) أو (Governors) بالقيام بمتابعة شؤون هذه المؤسسة الوقفية من خلال دستور (Constitution) ينظم علاقات المؤسسة الخارجية والداخلية.

وقد بينت سابقًا الأشكال القانونية التي يمكن للمؤسسة الخيرية الغربية

---

(١) المفوضية العليا للأعمال الخيرية هي الهيئة المسؤولة عن الأمانات والأعمال الخيرية في بريطانيا وويلز، وتتكون هذه الهيئة من رئيس وعضوين غالباً ما يتم تعيينهم من العاملين في سلك القضاء، ويمكن زيادة عدد العاملين في الهيئة عند الضرورة، ويتمتع الموظفون في هذه الهيئة المفوضية بمزايا الموظفين الحكوميين إدارياً ومالياً، انظر: .Maudsly: Trust and Trustees, P.433

(Foundations) أن تتخذها نمطًا عند التسجيل، حيث نصَّت القوانين البريطانية على أشكال مختلفة للمؤسسة الخيرية مثل نمط المؤسسة المحدودة أو غير المحدودة، بل نصَّت القوانين البريطانية على أن الأمانة الخيرية قد لا تتخذ طابع المؤسسة مطلقاً ويكتفي مؤسس الوقفية بوضع مجموعة من النُّظار (Trustees) لرعاية وقفيته[1]، ويعتبر المعيار في اتخاذ شكل قانوني معين طبيعة التبرعات والأوقاف التي تتلقاها المؤسسة من حيث كونها مؤسسة تعتمد على تبرعات ووقفيات من مصادر مختلفة، أو كون المؤسسة محدودة ومقصورة على مصدر واحد في تلقيها للدعم المالي.

المطلب الثاني: تسجيل المؤسسة

وقفية (Wellcome) مسجلة ومعترف بها حكوميًا لدى المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا وويلز، وكسائر المؤسسات التجارية يُعطى للمؤسسة اسم ورقم تجاري يسهل عمل المؤسسة الإداري والمالي وفي جميع التعاملات خاصة الخارجية.

وتعتبر قوانين الأمانات الخيرية في بريطانيا أن من مهام مجلس أمناء المؤسسة (Trustees) تسجيل المؤسسة وإبراز كافة الأوراق الثبوتية ومتابعة التسجيل الدوري، كذلك تنص القوانين على أن مهمة مجلس الأمناء (النظار) التبليغ عن انتهاء الوقفية ووجودها القانوني والرسمي.

في المقابل تعتبر من مهام المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا النظر في طلبات التسجيل المقدمة إليها من خلال التأكد من طبيعة المؤسسة ووظيفتها (الخيرية)[2] وأنها لا تخرج عن هذا الإطار، ويحق للمفوضية في حالة تأكدها من وجود وظيفة غير خيرية للمؤسسة حرمانها من التسجيل بل سحب التسجيل منها إذا تبين

---

(١) Parker: The Modern Law of Trusts, P.215.

(٢) سيأتي معنا في الفصل الثاني توضيح مفهوم الخيرية من المنظور القانوني الغربي.

ذلك في مرحلة متأخرة. في المقابل يحق لمجلس أمناء المؤسسة استئناف حكم رفض التسجيل من قبل المفوضية العليا من خلال رفع شكوى للمحاكم والقضاء[1].

إلا أن قوانين الأمانات الخيرية في بريطانيا قدمت لبعض الأمانات الخيرية إعفاءات من التسجيل مثل بعض الجامعات القديمة كجامعة كامبريدج وأكسفورد، والمتحف البريطاني، والمفوضيات الكنسية.

المطلب الثالث: دستور الوقفية (Constitution)

بينا سابقًا الشكل القانوني الذي اتخذته الوقفية وهو شكل المؤسسة المحدودة التي يديرها مجموعة من النظار (Trustees) ومن خلال دستور (Constitution) يعتبر وثيقة قانونية تنظم أعمال ووظائف المؤسسة بطريقة عصرية، تراعي آمال ورغبات مؤسس الوقفية (Henry Wellcome).

لقد كانت الحاجة ماسة لهذا الدستور في نظر المؤسسة وذلك لمواجهة التحديات القانونية التي أفرزتها التغيُّرات والقرارات الصادرة عن البرلمانات والمحاكم البريطانية وعبر أكثر من (٧٥سنة) منذ وفاة المؤسس عام (١٩٣٦م)، حيث تم وبالتعاون مع الهيئات الحكومية وبعد استشارة الخبراء والقانونيين تم إقرار دستور[2] يبين ما يأتي:

١- نوعية الأعمال التي يمكن أن تمارسها المؤسسة، ونوعية استثمارات المؤسسة.

٢- كيفية إصدار القرارات في المؤسسة وآلياتها.

٣- بيان بعض القضايا المهمة لمنع أي صراعات داخل المؤسسة.

إن دستور وقفية (Wellcome) حقيقة لم يخرج عن الإطار القانوني الذي رسمته

---

(١) Riddall: The Law of Trusts, 118-123.

(٢) آخر تعديل لهذا الدستور تم عام(٢٠٠١م).

القوانين البريطانية للأمانات الخيرية في سبيل تنظيم أعمالها ووظائفها وممارسة دور رقابي عليها ولمنع أي تقصير يلحق بها، ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

١-حرص دستور المؤسسة على إظهار مدى تواؤم أعمال المؤسسة ووظائفها مع القوانين المنظمة للأعمال الخيرية في بريطانيا وويلز، حيث تظهر التغييرات المتلاحقة في دستور المؤسسة وجود دور رقابي بارز للدولة.

٢-تعتبر القوانين البريطانية مجلس الأمناء (Trustee) المسؤول القانوني الوحيد المخول والمسؤول عن إدارة المؤسسة، ويحق للهيئات الحكومية ذات الصلة مساءلة القائمين على الأمانة الخيرية على تصرفاتهم وإقالة أي عضو تثبت عليه تهمة الاختلاس أو التقصير في إدارة الأمانة.

٣-يُفصِّل الدستور بإسهاب مهام مجلس الأمناء (Trustees) في القيام بشؤون المؤسسة وبما يتفق مع القوانين، من حيث القيام بالأعمال الخيرية المنوطة بالمؤسسة على أحسن وجه، وحسن إدارة المؤسسة وأموالها من خلال تعيين أفضل الكفاءات الإدارية.

٤- توافق الدستور مع القوانين المنظمة لآليات استثمار الأموال الوقفية التي يجب اتباعها من قبل مجلس الأمناء من حيث مقدار المال الذي يمكن استثماره، والمحظورات من سوء التصرف بالمال أو استخدامه لأغراض شخصية.

٥- يبين الدستور الحد الأعلى لعدد الأمناء وهو (١٥عضواً)، حيث تعود مهمة تحديد الحد الأعلى للجهات الحكومية.

٦- سمحت القوانين المنظمة للأعمال الخيرية للعاملين في المؤسسة بحرية اختيار أعضاء جدد في مجلس الأمناء في حالة الاستقالة أو انتهاء فترة العضوية التي هي في حالة وقفية (Wellcome) أربع سنوات قابلة للتجديد ستة سنوات أخرى كحد أعلى.

٧- تجيز القوانين ودستور وقفية (Wellcome) استقالة الناظر أو عضو مجلس الأمناء بورقة خطية.

٨- تتخذ قرارات مجلس الأمناء بالأكثرية.

هذه هي بعض الجوانب القانونية البارزة في دستور المؤسسة الوقفية، وهي تأتي في معظمها استجابة للدور الحيوي الذي تقوم به الدول الغربية في مجال إقرار القوانين وتحديثها بهدف حماية وتشجيع العمل الخيري.

بقي أن أنبه هنا أن دستور وقفية (Wellcome) احتوى على أبعاد إدارية في تحديده لطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، الأمر الذي قد نتطرق إليه لاحقاً في مبحث الخصائص الإدارية للمؤسسة.

المطلب الرابع: الاستقلالية القانونية لوقفية (Wellcome)

يعتقد القائمون على وقفية (Wellcome) أن من أهم ميزات المؤسسة القانونية عنصر الاستقلالية الناتج عن اعتراف القوانين الغربية بالشخصية المعنوية للمؤسسة والمنفصلة تماماً عن شخصية المؤسس، ولذلك ومع مُضيٍّ أكثر من (٧٠سنة) على وفاة مؤسس الوقفية فما زالت الوقفية تؤدي دورها الوظيفي الذي رسمه لها الواقف، ولم تتمكن الحكومات المتعاقبة والأفراد المتنفذون من التأثير على سياسات المؤسسة أو الاعتداء على أموالها.

ويرى القائمون على المؤسسة أن هذه الاستقلالية القانونية أورثت المؤسسة القدرة على وضع سياسات، وتحقيق أهداف لم تكن قادرة على تحقيقها بوجود تدخلات وضغوط خارجية أو بوجود ولاءات مختلفة للمؤسسة[١].

---

(١) The Future of Philanthropic Foundations, P.70-78.

لقد تبدت أهمية عنصر (الاستقلالية) للمؤسسة في ظل تزايد الضغوط الحكومية على المؤسسة خاصة في العقدين الأخيرين، وفي ظل تزايد ممتلكاتها وأصولها المالية، وكان آخر هذه الضغوط توجيه أحد أعضاء البرلمان البريطاني تحذيرًا للمؤسسة بضرورة الاهتمام بسياسات الحكومة عند دعم تمويل المشروعات في المجال الصحي[1].

---

(١) Wellcomes and warnings: for the Wellcome Trusts new boss, Article by Dong Payne, Els Magazine, issue 14, April, 2003.

المبحث الثالث: الخصائص الوظيفية للمؤسسة: دور المؤسسة في الحراك الاجتماعي والاقتصادي

الدور الذي تقوم به وقفية (Wellcome) في خدمة المجتمع البريطاني والإنساني دور بارز تشهد به إنجازات المؤسسة الكثيرة، ما حدا بالبعض لأن يقول: بأن المؤسسة ومن خلال وظائفها المختلفة، تُشكِّل أحد أهم العوامل في تطوير المعرفة والصناعة الدوائية في بريطانيا، بل وصل الأمر بالبعض إلى القول بأن المؤسسة أسهمت إسهامًا حقيقيًا في احتلال بريطانيا المرتبة الثانية عالميًا من حيث التقدم الطبي والعلاجي[1].

أهمية دراسة الخصائص الوظيفية لمؤسسة (Wellcome) من المنظور الوقفي الإسلامي:

إنه لمن الضروري القول بأن أهمية هذا المبحث لا تنطوي على بيان الأدوار التي تضطلع بها المؤسسة في خدمة المجتمع البريطاني والإنساني فحسب، وإنما لا بد للقارئ والدارس من ملاحظة الاستفادات المتوقعة لمؤسسات الوقف الإسلامي، وهي تتبدى في نظري فيما يأتي:

١ - كيف يمكن للمؤسسة الوقفية قياس مدى أهمية الوظائف الاجتماعية التي تقوم بها؟ وكيف يمكن للمؤسسة إيجاد واستحداث الوظائف في سبيل التخير لأفضلها تأثيراً أو خدمة للمجتمع وبما يضمن الاستفادة المثلى من إمكانات وموارد المؤسسة الوقفية؟

٢- وهذا يقودنا للتساؤل الآخر وهو كيف يمكن للمؤسسة تنويع وظائفها الاجتماعية ضمن الإطار الضيق الذي ينتج عن شروط ورغبات الواقف المحددة؟

٣- كيف يمكن للمؤسسة الوقفية خدمة أهداف مجتمعية أخرى تتوافق مع رغبات الواقف الضيقة؟

---

(١) Nature Magazine, No 405,22 June 2000.

٤- كيف يمكن للمؤسسة الوقفية التحول من نمط المؤسسة المانحة للمال إلى مؤسسة تنفيذية تقدم الخدمات المباشرة للمجتمع مع ما في ذلك من إيجابيات وسلبيات؟

٥- كيف يمكن للمؤسسات الوقفية الاستجابة للتفصيلات الدقيقة لرغبات الواقفين؟

٦- كيف يمكن لمفهوم الشراكة مع مؤسسات القطاع المدني أن يسهم في خدمة وظائف المؤسسة الوقفية؟

الإجابة عن هذه التساؤلات المهمة وغيرها من الأسئلة سيجدها القارئ في أثناء السطور القادمة والتي أحاول من خلالها تتبع الملامح العامة للدور الذي تضطلع به المؤسسة في خدمة المجتمع البريطاني والإنساني، والحق أنني لو أردت تتبع تفصيلات هذا الدور لطال بنا البحث وضاق علينا المكان والوقت، ولذلك أكتفي بإبراز أهم الجوانب التي تمثل الوظائف الرئيسة للمؤسسة.

المطلب الأول: دعم العلماء والباحثين ومؤسسات البحث العلمي

تدرك الدول الغربية أهمية دعم البحث العلمي في دفع عجلة التقدم العلمي وبما يخدم صالح مجتمعاتها، حيث تقوم الحكومات الغربية بتخصيص جزء من ميزانياتها لهذا الغرض، إلا أنها مع ذلك تعجز عن الوفاء بالاحتياجات المتنامية لمؤسسات البحث العلمي، الأمر الذي أدى بمؤسسات القطاع الخاص والخيري إلى القيام بمسؤولياتها في دعم العلماء والباحثين، وبشكل قد يفوق أحيانا دور الحكومات[1]، وهذا ما يظهر في حالة المؤسسة الخيرية (wellcome Trust).

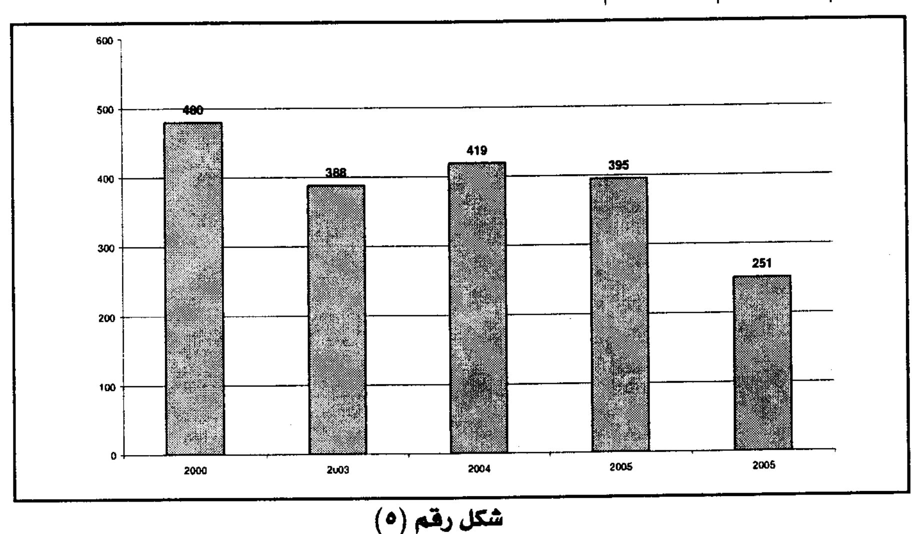
فالدعم المالي للعلماء والباحثين ومؤسسات البحث العلمي يشكل الجزء الأكبر من

---

(١) على سبيل المثال أظهرت إحدى الدراسات تفوق القطاع الخاص والخيري البريطاني في الإنفاق على الصناعة الدوائية وبمستوى يفوق كثيراً مستوى الإنفاق الحكومي، Medicine Research in Britain, The Association of the British Parametrical Industry, July 2002.

الأنشطة السنوية التي تقوم بها وقفية (Wellcome)، ولا يقتصر الأمر هنا على مجرد منح الأموال، وإنما تقوم المؤسسة -وعبر جهازها الإداري المؤهل علمياً- بتوظيف البحوث الطبية عالية المستوى توظيفًا حقيقيًا يخدم أهداف المؤسسة المباشرة، ويرفع من المستوى الطبي للبشرية.

مؤسسة (Wellcome) وعبر تاريخها الطويل قدمت عشرات الآلاف من المنح والجوائز لدعم العلماء والباحثين، ففي العام (٢٠٠٤م) قامت المؤسسة بتقديم أكثر من (١١٤١) منحة مالية في موضوعات وبرامج صحية وعلاجية اقترحتها المؤسسة، حيث يبلغ مجموع القيمة المالية لهذه المنح في العام (٢٠٠٤م) ما يقدر بـ(٢٥١) مليون باوند[1]، والشكل التالي يبين حجم إنفاق المؤسسة الهائل على المنح والجوائز العلمية في الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م).



شكل رقم (٥)

حجم إنفاق المؤسسة على المنح خلال الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م)

الجدير بالملاحظة أن حجم إنفاق المؤسسة السنوي على الجوائز والمنح التعليمية في المجال العلاجي يفوق حجم الإنفاق السنوي للجهة الحكومية الرئيسية الداعمة

---

(١) التقرير المالي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)،ص١٤.

للبحوث العلمية العلاجية (MRC) التي يبلغ حجم إنفاقها على البحث العلمي العلاجي (١٨٥) مليون باوند للعام (٢٠٠٤م)[١].

هذا وقد أسهم تعدد صيغ الدعم المالي لوقفية (Wellcome) في خدمة أهداف مجتمعية أخرى تتوافق مع رغبات الواقف الضيقة، فقامت بتحقيق أغراض اجتماعية وتعليمية إضافة إلى الأغراض العلاجية والصحية، من ذلك الارتقاء بمستوى البحث العلمي الطبي من خلال توفير الاحتياجات العلمية والمالية والتقنية، أيضاً اتجه الدعم المالي لرفع سوية أداء العاملين في المجال الطبي تدريبًا وتأهيلًا ودعمًا وتطويرًا، أضف إلى ذلك أن صيغ الدعم المالي غطت احتياجات مختلف الطبقات العلمية والعمرية من أساتذة جامعيين وعاملين وطلبة دراسات عليا وطلاب جامعات، الأمر الذي يؤدي في المحصلة إلى الارتقاء بالمستوى الصحي والعلاجي للمجتمع البريطاني، وإفادة البشرية من ذلك.

أما عن الطبيعة المالية للمنح فقد حرصت المؤسسة على أن توفر الصيغُ المالية الأجواءَ العلمية الأفضلَ للباحثين والعلماء، مع تركيز المؤسسة على المنح التي تدعم تفرغ الباحثين، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن منح وقفية (Wellcome) تعد في نظر الباحثين والعلماء الأفضل في توفير احتياجاتهم ودعم بحوثهم في المجال الصحي[٢].

أخيرًا تقوم وقفية (Wellcome) وبالشراكة مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي بتوزيع المنح والجوائز التعليمية، حيث تقدم المؤسسة مخصصات سنوية لأقسام البحث العلمي في بعض الجامعات والمؤسسات في بريطانيا وخارجها، ومن ثم تقوم مؤسسات البحث العلمي بترشيح طلبات الراغبين في الاستفادة من هذه

---

(١) التقرير المالي لمؤسسة (MRC) الحكومية، ص٥٢.

(٢) Review of Wellcome Trust PHD Research Training, The Student Perspective, published in Marsh, 2000, P.18.

المنح لتتم دراستها من خلال اللجان في وقفية (Wellcome).

الشكل التالي يبين حجم مخصصات دعم البحث العلمي التي تلقتها المؤسسات العلمية في بريطانيا وخارجها للعام (٢٠٠٤م)[1]، والحق أن الأرقام تدلل على مستوى الجهود التي تبذلها المؤسسة في خدمة القطاع الصحي والتعليمي.

---

(١) انظر: التقرير المالي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م).

شكل رقم (٦)

حجم مخصصات دعم البحث العلمي التي تلقتها المؤسسات العلمية البريطانية

المؤسسات والجامعات	2004 £m	2003 £m
University of Oxford	27.5	33.6
University College London	26.6	42.1
University of Cambridge	21.8	29.6
University of Edinburgh	15.8	19.1
Imperial College of Science, Technology and Medicine	15.3	25.9
Natural History Museum	10	–
University of Dundee	9	9
University of Manchester	8.7	6.1
University of Bristol	7.5	6.2
University of Southampton	7.2	1.8
King's College London	6.1	29.2
London School of Hygiene and Tropical Medicine	5.7	4.3
St George's Hospital Medical School	5.5	1.1
University of York	5.2	11.1
UK Biobank Limited	5.1	–
University of Glasgow	5.1	19.8
University of Liverpool	4.4	4.2
University of Birmingham	4.1	4.3
University of Leeds	3.3	12.6
Birkbeck College London	3.1	1.1
University of Leicester	2.7	2.5
University of Newcastle upon Tyne	2.7	5.6
University of Sussex	2.7	0.4
University of Sheffield	2.4	12.9
Cardiff University	2.3	5.6
Microscience Limited	1.9	–
University of Manchester Institute of Science and Technology	1.9	15.7
University of Aberdeen	1.8	1.8
Australian National University (Australia)	1.8	0.1
University of Wales College of Medicine	1.6	1.6
Queen Mary and Westfield College	1.6	2.2
University of Nottingham	1.5	2.2
University of Dublin, Trinity College (Ireland)	1.4	0.6
University of Queensland (Australia)	1.3	–
Federal University of Pelotas (Brazil)	1.1	–
Universidade Federal da Bahia (Brazil)	1	–
Royal Veterinary College	1	0.8
Universidad de Costa Rica (Costa Rica)	1	–

Queen's University of Belfast	0.9	1.4
University of Warwick	0.8	2.4
National Library of Medicine	0.8	–
Indian Institute of Technology (India)	0.7	0.2
University of Bath	0.7	1.5
Deaken University (Australia)	0.7	–
University of Durham	0.6	1.1
University of Exeter	0.6	1
University of Lancaster	0.6	0.1
Medical Research Council	0.6	3
London School of Economics and		
Political Science	0.5	–
University of St Andrews	0.5	0.8
Others	14	70.4
Total	250.7	395

المطلب الثاني: الإسهام في تطوير المعرفة العلمية العلاجية

إحدى العلامات الفارقة التي تميز عمل المؤسسات الخيرية البريطانية هي توظيفها لمواردها وإمكاناتها بشكل مبدع يضمن أكبر استفادة من تلك الجهود مع ضمان عدم هدر الطاقات، وفي سبيل ذلك اتخذ العمل الخيري في بريطانيا عدة قرارات استراتيجية من أهمها:

١ – الاهتمام بالمجالات التي تضمن الرقي بمستوى المجتمع ورفاهيته.

٢ – اهتمت هذه المؤسسات بالمجالات المهملة من قبل الحكومات كي تستطيع أن تقوم من خلالها بنقلات نوعية وفريدة في خدمة المجتمع.

٣-ارتأت هذه المؤسسات عدم هدر جهودها في معالجة مختلف الإشكالات الآنية للمجتمع، لتحاول في المقابل الوقوف على الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات وبالتالي معالجتها والقضاء عليها مطلقاً أياً تكن هذه المشكلات اجتماعية أو اقتصادية أو صحية(١).

---

(١) Anheier: Private Funds, P.124, also: Charity and Strategy: Philanthropy's Evolving Role, Speech by Rebecca W.Rimel, April, 2001,At British Academy.

إنه لمن الممكن رؤية انعكاسات هذه القرارات الاستراتيجية المفيدة على الوظائف والأدوار التي تقوم بها وقفية (Wellcome)، فقد توجهت المؤسسة، ومن خلال جهاز إداري مختص ومؤهل علميًا إلى الاهتمام بتطوير جانب اجتماعي وصحي مهم وهو تطوير المعرفة والصناعة الدوائية- العلاجية، حيث أسهم اختصاص هذه المؤسسة بهذا المجال الدقيق إلى حدوث نقلات نوعية في التخطيط الاستراتيجي والمدروس للقرارات المتعلقة بأولويات ومجالات البحث العلمي العلاجي المستقبلي، وبما يتفق والاحتياجات الإنسانية في الحصول على نتائج علمية أكيدة تسهم في رفع المستوى الصحي للإنسان، مع محاولة القضاء على الإشكالات الصحية والمرضية للإنسان بشكل جذري وتام.

ولبيان الدور الوظيفي والحيوي الذي تتميز به المؤسسة في دعم وتطوير المعرفة العلمية العلاجية، أذكر هنا على سبيل المثال لا الحصر بعض إسهامات المؤسسة واكتشافاتها العلمية والتي كان لها دور كبير في خدمة المجتمعات الإنسانية عموماً:

- الاهتمام بالأمراض الاستوائية (Tropical Desisess) كان الشغل الشاغل للمؤسسة منذ بدايات نشوئها، ففي نظر القائمين على المؤسسة أن هذا المجال لم تلتفت إليه الحكومات، بالإضافة إلى العدد الهائل من الوفيات في البلاد الاستوائية التي كان أغلبها مستعمرات بريطانية، ولهذا الغرض أنشأت المؤسسة عدة مختبرات في الهند وكينيا والبرازيل، ليسفر هذا الاهتمام عن عقار فعال لعلاج مرض الملاريا، الأمر الذي أسهم في تقليل عدد الوفيات بنسب كبيرة في هذه البلدان، فعلى سبيل المثال أسهم هذا العقار في تقليل عدد الوفيات في فيتنام من (٢٥٠٠) سنوياً إلى (١٠٠) فقط، أما في تايلند فقد انخفض معدل الإصابة بهذا المرض إلى (٩٠٪)، مع العلم أن العقار معتمد من قبل المؤسسات الصحية العالمية[١].

---

(١) Ciba Foundations: The Future of Philanthropic Foundations, P.79.

- دعمت المؤسسة تصنيع عقار يطلق عليه اسم (Steroies) والذي يعمل على الإسراع في نمو الرئتين في الأجنة المتوقع ولادتهم مبكرًا (أطفال الخداج)، حيث انخفض عدد الوفيات في الأطفال المولودين حديثاً إلى (٩٠٪).

- دعمت المؤسسة البحوث لتطوير جهاز لاكتشاف مرض (Chlamydia)، والذي يصيب أكثر من (٩٠) مليون شخص سنوياً ولا تظهر له أعراض إلا أن آثاره خطيرة وخاصة على الأجنة، وفرص الشفاء منه يسيرة.

- كذلك دعمت المؤسسة بحوثًا لعلاج (الشره المرضي)، والذي يتسبب في اضطرابات نفسية وصحية، حيث توصل الباحثون إلى علاجات نفسية فعالة ومعتمدة لدى الجهات الصحية[١].

- من إنجازات المؤسسة للعام (٢٠٠٤م) الدعم المالي الذي تقدمت به المؤسسة لدعم البحوث في مجال هندسة زراعة الأنسجة العظمية، كذلك دعم البحوث لاكتشاف طرق بديلة وأقل خطورة لإصلاح أو تبديل الأسنان المتهرئة، أيضًا دعمت المؤسسة الجهود لتصنيع (رداء ذكي) يقدم معلومات حول الوضع التنفسي للجسم[٢].

والحق أنني هنا لست بصدد حصر اكتشافات المؤسسة إلا أنني أُؤكد مرة أخرى أن المؤسسة استطاعت الاستفادة من كل (باوند) وبطريقة إبداعية تضمن نقلات نوعية وفريدة في خدمة المجتمع ورفاهه.

---

(١) لمعرفة المزيد حول هذه الاكتشافات العلمية انظر: موقع المؤسسة على الشبكة الإلكترونية، مادة: (How we make difference).

(٢) انظر: التقرير المالي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)، ص١١، ص١٢.

المطلب الثالث: المؤسسات المنبثقة عن الوقفية ووظائفها تجاه المجتمع

وقفية (Wellcome) أحد النماذج الناجحة في التحول من نمط المؤسسة الخيرية المانحة للمال (Grantmaking Foundations)لتتخذ طابع المؤسسة الخيرية التنفيذية (Operating Foundations)[1]، حيث تقوم مؤسسة (Wellcome) بالإشراف المباشر على مختلف نشاطاتها بالإضافة لما تقدمه من خدمات مباشرة للجمهور[2].

لقد تمثل الوجه التنفيذي والخدمي[3] للمؤسسة من خلال استحداث الوقفية

---

(١) تناولت في الفصل التمهيدي هذه القضية في حالة المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية ورأينا حينها أن عدداً قليلاً من المؤسسات يحبذ نمط المؤسسة الخيرية المانحة، هنا يتكرر الأمر ذاته على مستوى بريطانيا حيث يمثل منح الأموال (٧٥٪) من عمل المؤسسات الخيرية الكبرى في بريطانيا، خاصة وأن نمط المؤسسة التنفيذية يتطلب جهدًا كبيرًا من القائمين على المؤسسة لتقديم الخدمات للجمهور ودون اعتماد على طرف ثالث، How Trusts And Foundations Can Be More Than Grantmakers, Asia Pacific Center For Philanthropy, 22 October 2003, speech by Mallesons Sephen, P.2-10.

(٢) أحد أوجه النجاح والتميز في الوجه التنفيذي للمؤسسة هو قدرة وقفية (Wellcome) على التحكم بطرق وأساليب الإنفاق على البحوث وبها يخدم أهداف ووظائف المؤسسة، خلافًا للمؤسسات الخيرية الأخرى المانحة للمال، والتي تقوم بمنح المال لمؤسسات أخرى دون توظيف حقيقي وفعَّال لهذه الأموال، ويمكن لمؤسسات الوقف الإسلامي الاستفادة من تجربة هذه الوقفية وغيرها من المؤسسات الخيرية البريطانية عبر النظر إلى البحث التالي: How Trusts And Foundations Can Be More Than Grantmakers.

(٣) لماذا تختار بعض المؤسسات الخيرية نمط المؤسسة التنفيذية الخدمية؟ الإجابة تتجلى في عدة أمور من أهمها:

١- هذا النمط يعطي المؤسسة الخيرية مزيداً من المشاركة الحقيقية والفاعلة لتحقيق رغبات الواقف.

٢- يوفر هذا النمط تنفيذ الرغبات والتفصيلات الدقيقة التي نص عليها الواقف.

٣- المؤسسة الخيرية التنفيذية تقوم على إبراز دور الواقف التاريخي من خلال أعمالها كما سنرى في وقفية (Wellcome)، باختصار فإن الواقف، حيث إصدار وقفيته، يحدد رغباته المختلفة والمفصلة تفصيلاً دقيقاً، وحين يعلم أنه لن يستطيع القيام بهذا الدور أحد، يقرر القيام بذلك بنفسه، فيعمل على تأسيس مؤسسة خيرية تنفيذية (Operating Foundations). انظر: Anheier: Private Funds, P.166-167.

لمؤسسات يقوم على عاتقها القيام بأدوار ووظائف خدمية مباشرة للوسط الطبي ولجمهور الناس وبما يعود بالخير على المجتمع، وفيما يلي بيان بأهم المؤسسات التابعة للوقفية وأهم أدوارها الوظيفية:

أولاً: مركز الأبحاث الجينية (Sanger Institute)[١]:

مركز (Sanger) التابع لمؤسسة (Wellcome) هو أحد أكبر المراكز البحثية المختصة بدراسة الجينات على المستوى العالمي، حيث يتمتع المركز بسمعة طيبة في إدارة المشاريع المتعلقة بالعلوم الجينية، وبتعاونه مع المؤسسات العالمية وحكومات الدول المهتمة بهذا المجال.

هذا المركز تم تأسيسه عام (١٩٩٢م) في مبنى صغير وبطاقم من الموظفين لا يتجاوز (١٥) موظفًا إلى أن انتقل المركز في عام (١٩٩٦م) إلى مبنى جديد وضخم في (هنكستون- كامبردج)، حيث زُوِّد هذا المبنى بأرقى الأجهزة، وتم إمداده بمختلف الخبرات والتخصصات البشرية ليصل عدد موظفيه عام (٢٠٠٠م) إلى (٥٨٠) موظفًا.

يقوم هذا المركز بدور مشهود في دراسة المتسلسلات الجينية للأحياء عموماً والبشر خصوصًا، ومن ثم توظيف هذه المعلومات في سبيل رفع المستوى الصحي للإنسان، كذلك لدراسة علاقة الجينات بالأمراض السائدة مثل السرطان وأمراض المناعة المكتسبة، ولا يقف الأمر عند هذا الحد حيث يقوم المركز بحوسبة ملايين المعلومات المتعلقة بالجينات ونشرها للعاملين في القطاعات الصحية للاستفادة منها دون قيد أو شرط.

---

(١) المعلومات مستقاة من التقرير السنوي الصادر عن مركز الأبحاث الجينية للعام (٢٠٠٣م)، ص٢، ٨، ١٢، كذلك انظر: الموقع الإلكتروني للمركز على الشبكة الإلكترونية (www.sanger.ac.uk).

من إنجازات المركز عام (٢٠٠٤م) تحديد الجين المسؤول عن سرطان الرئة، كذلك تحديد الجين المسؤول عن مرض (السفلس) والعوامل المسببة لالتهاب المفاصل، هذا بالإضافة إلى العمل الدوري الذي يقوم به المركز في دراسة الملايين من العناصر الجينية، ونظرًا لهذا الدور البارز للمركز في خدمة المجتمع البريطاني فقد كرمت الحكومة في هذا العام عددًا من القائمين على المركز عبر تنصيبهم في مواقع مؤثرة وفاعلة لرسم السياسات الصحية والعلاجية.

على المستوى المالي تقوم وقفية (Wellcome) بتخصيص جزء من ميزانيتها السنوية لغرض دعم المركز مالياً، فقد قامت الوقفية في العام (٢٠٠٤م) بدعم المركز بمبلغ قدره (٦٤) مليون باوند[١].

ثانياً: مكتبة الوقفية (Wellcome Library)[٢].

نصَّ (Henry Wellcome) في وصيته على ضرورة الاهتمام بالمقتنيات التاريخية والأثرية المتعلقة بالعلوم العلاجية من مخطوطات وكتب وصور ومجسمات، رغبة منه في قيام الدراسات عليها واستقاء المعلومات منها[٣]، وقد استجابت المؤسسة لرغبة الواقف التفصيلية وإن جاء ذلك متأخرًا، حيث قامت الوقفية في العام (١٩٦٢م) بتأسيس مكتبة خاصة بهذا الشأن استكمالًا منها للجهود التي بذلها الواقف في تأسيسه لنواة هذه المكتبة في فترة حياته.

لقد أثمر التوسع الكبير والدوري في شراء الكتب القديمة والحديثة في تأسيس

---

(١) التقرير المالي السنوي للعام (٢٠٠٤م)، ص٢٩.

(٢) المعلومات مستقاة من التقرير السنوي للمكتبة للعام (٢٠٠٤م)، ص٦، ١٦، ١٧، كذلك انظر: موقع المكتبة على الشبكة الإلكترونية، (www.library.wellcome.ac.uk).

(٣) Henry Wellcome, Article by Brian Deer, Sunday times, London, September, 1993.

مكتبة مختصة لا يستغني عنها الباحثون والمختصون العاملون في هذا المجال الطبي والعلاجي، حيث تدلل الإحصاءات أن المكتبة في العام (١٩٩٠م) احتوت على نصف مليون جزء من الكتب، (٨) آلاف مخطوطة غربية، (١١) ألف مخطوطة شرقية، (١٠٠) ألف صورة، بالإضافة إلى أن المكتبة تقوم سنويًا بشراء الآلاف من عناوين الكتب والمخطوطات مع حرصها على الحفاظ على هذه الكتب والمقتنيات في أجواء مناسبة.

هذا وقد أظهرت الإحصاءات للعام (٢٠٠٤م) أن عدد الزائرين الفعلي للمكتبة قد بلغ (٢٥٠) ألف شخص من مختلف الفئات العمرية والأكاديمية، حيث أثمرت برامج الجذب التي تقوم بها المكتبة في الوصول إلى هذا العدد الكبير.

دور آخر بارز ومهم تقدمه المكتبة للباحثين عبر إنشائها لمكتبة إلكترونية مجانية تقدم خدمات بحثية مختلفة، من أهمها توفير الحصول على البحوث العلمية لخمس عشرةَ مجلةً طبيةً يعادل حجم صفحاتها (٢) مليون صفحة، إضافة إلى توفير الدخول لمواقع بحثية مهمة ومتخصصة بالعلوم الدوائية، حيث بلغ عدد الزائرين لموقع المكتبة الإلكتروني ما يزيد عن (٦٠٠) ألف شخص للعام (٢٠٠٤م).

على المستوى المالي قامت وقفية (Wellcome) في العام (٢٠٠٤م) بتقديم ما يقارب (٤) ملايين باوند لدعم أنشطة المكتبة المختلفة[١].

ثالثاً: معهد الأبحاث السرطانية البريطاني (The Wellcome Trust/ Cancer Research UK Institute)[٢]:

هذا المعهد تم تأسيسه عام (١٩٨٩م) وبالتعاون مع جامعة كامبريدج لتطوير

(١) انظر: التقرير المالي السنوي لوقفية (Wellcome)، ص٢٩.

(٢) انظر: التقرير السنوي للمعهد للعام (٢٠٠٣م)،ص٣، ٤.

البحوث العلمية المتعلقة بأمراض السرطان من حيث فهم آليات نشوء المرض ابتداءً من دراسة الخلايا واضطراباتها، حيث يقوم الموظفون في هذا المعهد بوضع سائر الإمكانات البشرية والتقنية تحت أيدي الباحثين وطلبة الدراسات العليا.

الجدير بالذكر أن عدد الموظفين العاملين في هذا المعهد قد بلغ (٢٥٠) موظفًا للعام (٢٠٠٣م)، أما حجم الإنفاق المالي على البحوث في تلك السنة بلغ ما يقارب (٨) ملايين باوند.

هذه هي أهم المؤسسات المنبثقة عن الوقفية وأهم وظائفها وخدماتها التي تقدمها للجمهور، وقد اقتصرت عليها لأهميتها وعراقتها التاريخية، أما المؤسسات الأخرى التابعة للوقفية فأعتذر عن ذكرها حتى لا يطول بنا البحث، مكتفياً بذكر النماذج السابقة على سبيل التمثيل لا الحصر مع ملاحظة أن المؤسسة بصدد إنشاء مؤسسات ومراكز بحثية وعلمية استشارية جديدة كما بين التقرير السنوي للعام (٢٠٠٤م).

المطلب الرابع: الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

يعتقد البعض للوهلة الأولى أن وظائف وقفية (Wellcome) ودورها الاجتماعي محدود، ويختص بتطوير العلوم العلاجية فحسب، إلا أن المؤسسة استطاعت، وعبر جهازها الإداري المبدع تخطي هذه الإشكالية عبر إيجاد واستحداث وظائف اجتماعية متنوعة داخل هذا الإطار الضيق، وبما يضمن للمؤسسة أوسع قدر ممكن من التأثير الإيجابي على مختلف فئات المجتمع؛ من عائلات وأطفال وأكاديميين وباحثين، والأنشطة التالية توضح هذه الفكرة:

أولاً: إقامة الدورات والمؤتمرات العلمية:

تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة من الدورات المتقدمة والمؤتمرات العلمية المتخصصة لإفادة مجموعات مختلفة ومنها:

١-العلماء.

٢-المؤرخون.

٣-الباحثون المختصون بدراسة أخلاقيات التداوي.

٤-المدرسون.

٥-العاملون في الحقل الطبي.

٦-القائمون على رسم السياسات الطبية والصحية.

تعقد هذه الدورات في قاعات أنشأتها المؤسسة خصيصًا لهذا الشأن، ويمكن مراجعة موقع المؤسسة للاطلاع على عشرات الدورات والمؤتمرات والندوات المعلن عنها للعام (٢٠٠٥م).

ثانياً: إقامة المعارض التعريفية:

تهدف المؤسسة من خلال هذه المعارض الوصول إلى الباحثين وتعريفهم بالمؤسسة ومجالات دعم البحث العلمي وطرقه وآلياته، وكذلك التعريف بالخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة ويمكن للباحثين الاستفادة منها.

ثالثاً: إقامة المعارض الفنية:

المعارض الفنية لوقفية (Wellcome) مزيجٌ تنكسر فيه الحواجز بين العلم والفن، حيث وظَّفت المؤسسة تلك المعارض لتنمية الاهتمام الشعبي بالعلوم العلاجية مساندةً ودعماً وفهماً، وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بإقامة مجموعة متنوعة من المعارض المتنقلة للتعريف بمفاهيم علاجية وصحية مختلفة، أو للتعريف بدور الواقف (Henry) ووقفيته في خدمة المجتمع، مع ملاحظة أن الوقفية في ذلك كله تستجيب لرغبة الواقف التفصيلية في إنشاء متحف يظهر تاريخ التداوي وآثاره على

المجتمعات المختلفة[1].

على سبيل المثال عملت المؤسسة بالإشتراك مع آخرين على إقامة متحف علمي ضخم تم افتتاحه من قبل ملكة بريطانيا بكلفة (٥٠) مليون باوند (في العام ٢٠٠٠م)[2]، بالإضافة إلى أن المؤسسة قامت وبالتعاون مع المتحف البريطاني بإقامة متحف مخصص لإبراز حياة (Henry Wellcome) وأهم مقتنياته وإسهاماته التاريخية.

كذلك قامت المؤسسة في العام (٢٠٠٤م) بتقديم عشر جوائز مالية لغرض دعم المؤسسات المهتمة بإقامة المعارض التي تستهدف فئة العائلات والأطفال، حيث أظهرت الإحصاءات أن عدد زوار هذه المعارض لهذا العام قد وصل إلى (٩٦) ألف زائر[3].

رابعاً: أنشطة أخرى (تعقد للعام ٢٠٠٥):

- الإعلان عن دعم الفرق المسرحية لتقديم عروض فنية حول أثر العلاج ودوره في المجتمعات.

- دعم مؤسسات علمية لعقد حلقات حول العلوم العلاجية عبر الشبكة الإلكترونية.

- دعم مشروع قرص مدمج للاستخدام المدرسي.

- دعم مشروع المركز التعليمي لتطوير الكفاءات التدريسية.

---

(١) Henry Wellcome, Article by Brian Deer, Sunday times, London, September, 1993.

(٢) BBC News, Tuesday, 27 June.

(٣) انظر التقرير المالي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)، ص١٢.

المطلب الخامس: الشراكة مع المؤسسات الأخرى لإقامة البرامج والمشاريع[1]

استطاعت الوقفية عبر مبدأ الشراكة مع مؤسسات القطاع الحكومي والمدني من استحداث خدمات ووظائف اجتماعية مهمة، وذلك من خلال إسناد البرامج والمشاريع المقترحة إلى مؤسسات مختصة ومؤهلة لتقديم الخدمات المباشرة للجمهور.

وفيما يلي إطلالة على بعض البرامج والمشاريع التي أسندتها المؤسسة لغيرها:

أولاً: دعم برنامج الدراسات التاريخية العلاجية:

قامت وقفية (Wellcome) وبالتعاون مع جامعة لندن بتأسيس مركز للدراسات التاريخية العلاجية، يعد الأكبر على المستوى العالمي، حيث يقدم المركز منحاً دراسيةً لمستوى الماجستير والدكتوراه بهدف دراسة العلاقات المختلفة للتداوي بالعناصر التاريخية والاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية لمختلف المجتمعات الإنسانية[2].

لقد أظهرت دراسة حديثة ومطولة دور هذا البرنامج في دعم الباحثين والاستفادات المختلفة منه على الصعيد العلاجي والاجتماعي والأخلاقي، حيث بيَّنت الدراسة تفوقًا بريطانيًا على المستوى العالمي في حجم الأبحاث في هذا المجال، وخاصة بعد إنشاء هذا البرنامج من قبل المؤسسة[3].

على المستوى المالي قامت المؤسسة بتقديم ما يقارب (٥) ملايين باوند لدعم هذا

---

(١) تعتبر المؤسسة نموذجاً للدراسات التي تبحث في قضية الشراكة مع الآخرين، Public-Private Partnership, by Adeolunb lucas, workshop at Massachusetts, 7April, 2000, P.12-13.

(٢) للمزيد حول المركز انظر: التقرير السنوي للعام (٢٠٠٤م)، وانظر: موقع المركز على الشبكة الإلكترونية: (www.ucl.ac.uk).

(٣) Evaluation of The Wellcome Trust History of Medicine Program, Published in April 2000, by Elisabeth Allen and others, P.18,19.

البرنامج وذلك للسنة المالية (٢٠٠٤م) فحسب، مع ملاحظة أن اهتمام المؤسسة بهذا البرنامج جاء استجابة لرغبة الواقف التفصيلية وهو الاهتمام بالدراسات التاريخية الدوائية[١].

ثانياً: دعم مشروع بنك الدم الجيني:

قامت المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات حكومية خيرية بإقامة بنك للدم يقوم بأخذ عينات للدم لأكثر من (٥٠٠) ألف مواطن ومن ثم إقامة البحوث الجينية على هذه العينات في محاولة للوقوف على أسباب الأمراض السائدة مثل أمراض القلب والسرطان[٢]، وقد أقر البرلمان البريطاني هذا المشروع في مذكرة أصدرها بهذا الشأن، في إشارة للمتعلقات القانونية والأخلاقية التي تثار حوله[٣].

إنه لمن المفيد القول: إن وقفية (Wellcome) تقوم بالاستفادة من هذه البنوك عبر مركز أبحاثها للعلوم الجينية، هذا الأمر الذي دعا بعض الباحثين لدعم أنموذج المؤسسة الخيرية الراعية لبنك الدم، وذلك في محاولة لتجنب الإشكالات القانونية والأخلاقية التي نتجت عن إنشاء بنوك الدم الخاصة بالشركات والمؤسسات التجارية[٤].

---

(١) انظر التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٢٦.

(٢) انظر: موقع البنك على الشبكة: (www.ukbiobank.ac.uk).

(٣) هذه المذكرة رقمها (١٨٠) للعام (٢٠٠٢م)، من المكتب البرلماني للعلوم والتكنولوجيا، لندن.

(٤) The Charitable Trust as a Model for Bio Bank, David E.winckoff, The New England Journal of Medicine, No.12, September 18, 2003, also look: Will Bio Bank pay off, BBC News, Wednesday, 24, September, 2003.

ثالثاً: دعم مركز الأبحاث الطبية التطبيقية[1]:

قامت الوقفية برصد (١٨) مليون باوند بهدف إنشاء مركز للأبحاث الطبية التطبيقية في مستشفى الملكة إليزابيث في مدنية (بيرمنغهام)، حيث تم إمداد المركز بكافة الاحتياجات البشرية والتكنولوجية.

رابعاً: دعم مشروع نشر الأبحاث الطبية والعلاجية[2]:

قامت المؤسسة بعمل دراسة تبين من خلالها أن الأبحاث الطبية والعلاجية المنشورة عبر شبكة الإنترنت لا تشكل إلا جزءًا ضئيلًا من البحوث المطبوعة، ولذلك قررت المؤسسة دعم مشروع يهدف إلى تسهيل وصول الباحثين لهذه الدراسات عبر الشبكة الإلكترونية وبالتعاون مع مجلات البحث العلمي ودور النشر والمؤلفين.

المطلب السادس: دور المؤسسة في الحراك الاقتصادي

بفضل الحجم الكبير لموجودات المؤسسة والتي تقدر بـ(١٠) مليارات باوند، ونظرًا للسياسة الاستثمارية للمؤسسة، فإن للمؤسسة دورًا في الحراك الاقتصادي للمجتمع البريطاني لا يقل أهمية عن دور مجموعة من الشركات التجارية الكبرى، هذا بالإضافة إلى دور المؤسسة في إيجاد فرص عمل جديدة، وتوفير المنح المالية للمواطنين، وسأترك تبيان دور المؤسسة الاقتصادي إلى حين بيان الخصائص المالية للمؤسسة.

---

(١) للمزيد حول هذا المركز انظر: النشرة التعريفية للمركز الصادرة عن مستشفى (بيرمنغهام)، ووقفية (Wellcome) بعنوان: .(The Wellcome Trust Clinical Research Facility)

(٢) Economic analysis of scientific publishing, report commission by the Wellcome Trust, September, 2003, P.3-4.

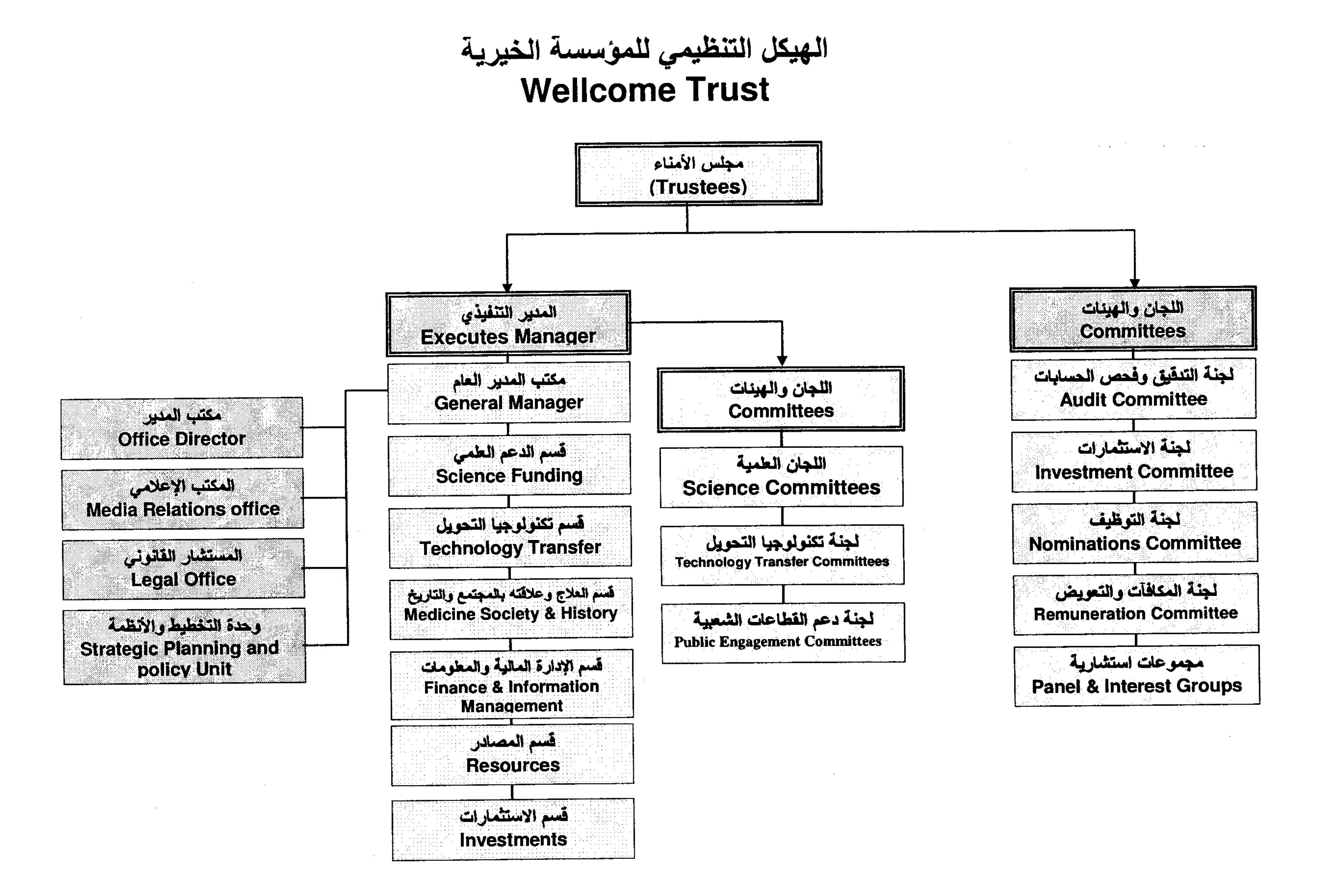
المبحث الرابع

الخصائص الإدارية للمؤسسة الخيرية (Wellcome Trust)

إن نمط إدارة المؤسسة الخيرية والوقفية يقتضي استحداث النظم والآليات الإدارية التي تعمل على الحفاظ على موجودات المؤسسة والتأكد من قيامها بوظائفها الخيرية ودون إهمال أو تقصير، الأمر الذي استدعى العمل عبر إدارات جماعية مؤسسية، ومن خلال استحداث منظومات إدارية متباينة من حيث الوظائف والمهام، تقوم بمجموعها بإصدار وإدارة القرار، كذلك فإن تلك المؤسسات اتبعت من الأساليب والآليات ما يحفظ كفاءة وقوة هذا الأداء الجماعي، وبما يضمن القيام بالواجبات الخيرية على أحسن وجه.

لقد استطاعت وقفية (Wellcome) ومن خلال تجربتها التاريخية الطويلة من اتباع واستحداث الطرق الإدارية الأمثل لإدارة المؤسسة، حيث أمنت الأشكال الإدارية للمؤسسة من حيث هيكليتها، وتحديد علاقاتها ووظائفها ومحددات عملها، ووضوح أهداف ووظائف مختلف الوحدات الإدارية فيها، أمَّن ذلك كله الضمانة لاستمرارية ونجاح المؤسسة في تقديم رسالتها، وفيما يلي أهم المعالم والخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسة في الجانب الإداري، حيث يوضح الشكل رقم (٧) سائر المنظومات الإدارية في المؤسسة.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخيرية
Wellcome Trust



المطلب الأول: الإدارة عبر صيغة المؤسسة المستقلة

إدارة الأوقاف بشكل جماعي وعبر صيغة (المؤسسة المستقلة) إحدى الخصائص الإدارية التي امتازت بها وقفية (Wellcome)، والحق أن هذه الخصيصة ليست نتاجًا خاصًا بالمؤسسة بل هي حصيلة توجه استراتيجيات العمل الخيري الغربي لتجاوز المعالجات والأدوار الفردية السطحية وفي سبيل القيام بوظائف حيوية فعالة لتنمية المجتمع[١].

نتيجة لذلك سأُرجئ الحديث عن هذه الخصيصة لأتناولها بالتفصيل في مباحث الفصل الثاني والذي يعتني بذكر الاستفادات العامة من مجمل تجربة المؤسسات الخيرية الغربية (Foundations).

المطلب الثاني: الخصائص الإدارية لمجلس الأمناء (الناظر)

استلزمت الطبيعة الخيرية والقانونية للمؤسسة (Wellcome Trust) استحداث منظومتين إداريتين منفصلتين: الأولى: منظومة تتولى مسؤولية الإشراف والتخطيط والرقابة وتتمثل في مجلس الأمناء (Trustee)، والأخرى: جهة تنفيذية تتمثل في إدارة المؤسسة وأقسامها ولجانها التنفيذية، وفيما يلي بيان الخصائص الإدارية لمجلس الأمناء:

أولاً: وظائف وصلاحيات مجلس الأمناء:

لقد أسهمت فكرة (مؤسسة النظارة) والمتمثلة بمجلس الأمناء في وقفية (Wellcome) في قيام المؤسسة بوظائفها الخيرية بكل نجاح واقتدار، يشجع على ذلك وجود رصيد تاريخي للمجلس وفر له فرصة لتناقل الخبرات والتجارب، إضافة إلى

---

(١) Charity and Strategy: Philanthropy's Evolving Role, Speech by Rebecca W.Rimel, April, 2001,At British Academy.

أسلوب العمل المؤسسي المنظم الذي تميز به في إدارة المؤسسة وفق أفضل معايير الكفاءة الإدارية.

أما من حيث المهام التي يتمتع بها مجلس الأمناء، فقد قامت المؤسسة بالنص عليها في وثيقة أطلق عليها (Memorandum of Association)[1]، ملتزمة بذلك بقرارات القوانين البريطانية التي تلزم بإصدار وثيقة قانونية تبين الشكل القانوني للمؤسسة الوقفية، وطبيعة الدور والصلاحيات التي يحق لها مزاولتها وفقاً لهذا الشكل القانوني ومن خلال مجلس الأمناء، وتلك المهام هي:

-القيام وبالنيابة عن الوقفية بالمهام والواجبات التي يحتمها دستور المؤسسة والقوانين البريطانية.

-القيام بالنيابة عن الوقفية بتحمل المسؤوليات تجاه الأطراف الأخرى (بيع-شراء-ديون).

-التأكد المستمر من الأهداف الخيرية في أعمال المؤسسة.

-الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وحسن استثمارها.

-رسم السياسات واللوائح والأنظمة الداخلية (سياسات دعم البحوث- الإنفاق المالي- سياسات الاستثمار).

-التخطيط.

-العمل على المحافظة على سجل محاسبي دقيق متفق مع الأصول المحاسبية للأعمال الخيرية التابعة للمفوضية العليا في بريطانيا، ومن ثم تقديم تقرير مالي مفصل في نهاية السنة المالية.

---

(١) آخر إقرار حكومي للتعديلات التي أجريت عليها كان في ١٤/ ٧/ ٢٠٠٣م، وتتكون الوثيقة من ثمان مواد.

-عملية رقابة ومراجعة مستمرة لأعمال المؤسسة.

- توظيف واستئجار الكفاءات الإدارية للقيام بالأعمال الإدارية للمؤسسة.

ثانياً: آليات عمل مجلس الأمناء:

- تلزم القوانين البريطانية مجلس أمناء المؤسسة بالنص على نظام داخلي لمجلس الأمناء[1] في مذكرة قانونية[2] وذلك شريطة الالتزام بالقوانين الناظمة في هذا المجال، حيث تتناول هذه الوثيقة آليات وإجراءات انعقاد الاجتماعات، وطرق اتخاذ القرارات، وطرق تعيين وعزل الأعضاء، إضافة إلى النص على المكافآت[3] والمزايا المالية للأعضاء.

- تسعى المؤسسات الخيرية لتوظيف أفضل الخبرات والكفاءات في عضوية مجلس الأمناء والتنويع في ذلك ما أمكن[4]، وإذا قمنا بالاطلاع على وقفية (Wellcome) فسندهش لهذا الكم من الخبرات والكفاءات المتخصصة في المجالات الخيرية والعلمية والطبية والقانونية والمالية والاستثمارية[5].

- يقوم المجلس بعقد جلسات دورية يخصص بعضها لرسم استراتيجيات المؤسسة في ورش عمل مطولة، إضافة إلى ما يقدمه كل عضو في المجلس من وقته

---

(١) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.30.

(٢) يطلق على هذه الوثيقة مسمى (Article of Association) وآخر إقرار حكومي لها كان في ١٤/٧/٢٠٠٣م، حيث تتكون الوثيقة من (٢٦) مادة.

(٣) يطلق على المزايا المالية التي يتمتع بها مجلس الأمناء مسمى المكافآت (Remuneration) ولا يطلق عليها مسمى الأجور اتفاقاً مع القوانين التي تمنع منح الأجور في حق مجلس الأمناء، وتكون هذه المكافآت مجزية لكن لا يتم التوسع فيها، ويترك أمر احتساب العلاوات والزيادات السنوية لأمر المحكمة.

(٤) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.43.

(٥) انظر موقع المؤسسة ، مادة (Board of Governors).

أسبوعياً لمراجعة أعمال المؤسسة، ومما يمكن ذكره هنا أن المجلس في العام (٢٠٠٤م) عقد (٧) اجتماعات، اثنان منها مخصصان لرسم استراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى أن كل عضو يبذل من وقته يومين أسبوعيًا بهدف مراجعة أعمال وأنشطة المؤسسة[1].

- تتجه المؤسسات الخيرية عمومًا ووقفية (Wellcome) خصوصًا لتحديد العمر الزمني لشغل عضوية مجلس الأمناء[2]، حيث حددت الوقفية ذلك بأربعة سنوات قابلة للتجديد ستة سنوات أخرى كأقصى حد[3]، كذلك تحرص هذه المؤسسات الجديدة على ضمان أن يكون ثلث الأعضاء من الدماء القديمة للتواصل مع الخبرات الجديدة.

-يعتبر وضوح المسميات الوظيفية لمختلف المناصب والوظائف في المؤسسة أحد الخصائص الإدارية للمؤسسة، الأمر الذي يعني في المحصلة وضوح الصلاحيات والمهام الإدارية الموكلة بكل منظومة، ما يزيد ويرفع من كفاءة المؤسسة ويسهل عملية الرقابة ومتابعة الإنجازات.

- تقييم الأداء: يقوم رئيس مجلس الأمناء بعملية تقييم مستمرة لأداء أعضاء مجلس الأمناء من خلال استبانات مختصة وضعت لهذا الغرض، أو من خلال تقييم الأعضاء لبعضهم البعض بشكل مكتوب، ويترتب على تلك الاستبانات فصلُ من يثبت تدني كفاءته الإدارية.

ثالثاً: اللجان التابعة لمجلس الأمناء:

إن اتساع وتعقُّد أعمال المؤسسة الخيرية تجعل مجلس الأمناء عاجزاً عن القيام بدوره على أفضل وجه دون الاعتماد على مجموعات استشارية داعمة، حيث تقوم

---

(١) انظر التقرير السنوي للمؤسسة للعام، ٢٠٠٤م، ص٥.

(٢) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.45.

(٣) انظر: النظام الداخلي لمجلس الأمناء، مادة (٩)، ص٦.

هذه اللجان بتقديم الرأي العلمي المدروس والمحترف في المسألة التي تواجه مجلس الأمناء[1].

في وقفية (Wellcome) تقوم اللجان التابعة لمجلس الأمناء بدور استشاري وتكميلي لعمل مجلس الأمناء، حيث تتكون عضوية هذه اللجان في الأغلب من أعضاء أو مؤسسات ذات استقلالية[2] و خبرة واختصاص في الغرض الذي أقيمت اللجنة له، وفيما يلي تعريف باللجان وبيان وظائفها[3]:

١-اللجنة الاستشارية العلمية (Academic Advisory Committee): تقوم اللجنة بمراجعة قرارات دعم البحوث في المؤسسة والتحقق من تواؤمها مع سياسات المؤسسة، بالإضافة إلى القيام مراجعات مستمرة لسياسات الدعم المالي.

٢-اللجنة المحاسبية (Audit Committee): تقوم بمراجعة الحسابات المالية الكلية للمؤسسة والتأكد من توافقها مع الحسابات الداخلية للأقسام واللجان، ويقوم بهذا الدور مؤسسة محاسبية من القطاع الخاص.

٣-اللجنة الاستثمارية (Investment Committee): وتقوم بمراجعة ومتابعة القضايا الاستثمارية للمؤسسة، حيث يقوم بهذا الدور مجموعة من المؤسسات الاستشارية في مجال الاستثمار.

٤-لجنة التوظيف (Nomination Committee): ووظيفتها التعرف على أفضل الكفاءات لملء الشواغر في مجلس الأمناء أو اللجان.

---

(١) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.48.

(٢) المقصود بالاستقلالية هنا الاستقلالية عن المؤسسة الخيرية أن عضو اللجنة التابعة لمجلس الأمناء يكون في الأغلب من خارج المؤسسة.

(٣) انظر التقرير السنوي للمؤسسة للعام ٢٠٠٤م، ص٥.

٥- لجنة المكافآت والتعويض (Remuneration Committee).

٦- مجموعات استشارية تعقد لأغراض خاصة ومحددة من قبل مجلس الأمناء.

المطلب الثالث: خصائص إدارة المؤسسة

أولاً: الأقسام الإدارية للمؤسسة:

تمتاز التقسيمات الإدارية للمؤسسة باستحداث أقسام إدارية تتوافق وطبيعة المؤسسة الخيرية والعلمية والاستشارية، كذلك تم استحداث أقسام تستجيب لرغبات الواقف وتطلعاته، حيث قامت المؤسسة باستحداث قسم أطلق عليه اسم التكنولوجيا التحويلية الذي يهدف إلى الاستفادة من منتجات الأبحاث العلمية التي تصل للمؤسسة من خلال برامج الدعم المالي، وتحويل هذه النتائج العلمية إلى أساليب ووسائل علاجية حقيقية ومن ثم يتم تسويقها بهدف تطوير الوسائل المادية العلاجية ولغايات الربح المادي، وهو في الوقت ذاته استجابة لرغبات الواقف (Henry) الذي شدد على ضرورة التنسيق المستمر بين الجانب العلمي في المؤسسة بالتناغم مع الجانب الاستشاري وذلك لضمان استمرارية ونجاح المؤسسة(١)، وهكذا فقد كان استحداث معظم الأقسام مرده إلى طبيعة المؤسسة وأعمالها المختلفة.

أضف إلى ذلك أن الأقسام الإدارية المختلفة تمتلك آليات ووسائل عملية واضحة ومتعارف عليها لخدمة وظائفها الإدارية في المؤسسة، وهو ما يسهل ويزيد عملها ويزيد من مستوى إنجازاتها، أما الموظفون فلديهم خبرة في تخصصات ووظائف القسم ومن مختلف الفئات الأكاديمية والمهنية، وإليك الأقسام الإدارية للمؤسسة مع

---

(١) Henry Wellcome, Article by Brian Deer, Sunday times, London, September, 1993.

بيان أهم وظائفها:

١- قسم مكتب المدير (Directorate): ويتبع لهذا القسم مكتب المدير، وحدة التخطيط الاستراتيجي واللوائح، المكتب الإعلامي والوحدة القانونية.

٢- قسم الدعم المالي العلمي (Science Funding): حيث توكل إلى هذا القسم مهمة متابعة شؤون الدعم المالي لمجالات علاجية وطبية معينة ومحددة، وفي سبيل ذلك يقوم القسم بالإعلان عن مجموعة صيغ مختلفة للدعم المالي للمشاريع أو المنح الدراسية والجوائز العلمية، حيث تختلف هذه الصيغ باختلاف الفئات الموجهة لها (طلاب- جامعيين- أكاديميين)، أو باختلاف مقصود وهدف المنحة (تفعيل الدورات التدريبية في مجال معين، تفعيل البحث في مجال معين)، أو باختلاف نوعية الدعم (أجهزة، مال).

٣- قسم يختص بالعلاج ودراسة أثره ودوره التاريخي في المجتمع (Medicine, Society, and History): يهدف هذا القسم إلى رفع مستوى الاهتمام بالبحوث والأنشطة التي تتناول موضوعات تاريخ الدواء والعلاج، وأخلاقيات التداوي، ودور الدواء في حياة المجتمعات، حيث يقدم هذا القسم مجموعة من الصيغ المختلفة من المنح والجوائز لتفعيل هذه المجالات.

أيضاً يوكل إلى هذا القسم مسؤولية دعم القطاعات الشعبية والمدنية مالياً بهدف استقطاب المؤسسات المدنية ودفعها للاهتمام بالقضايا العلاجية، مثل إقامة المعارض والمكتبات والمحاضرات والبرامج التلفزيونية والإذاعية، أو المعارض الفنية، أو البرامج الموجهة للبالغين، حيث تقدم المؤسسة ما مقداره (٣ملايين باوند) سنويًا لدعم القطاعات الشعبية على شكل صيغ مختلفة من المنح والجوائز.

٤- قسم التكنولوجيا التحويلية (Technology Transfer): يوكل إلى هذا القسم دعم البحوث التي تهتم بتحويل نتائج الدراسات العلمية إلى أساليب ووسائل مادية،

ويتم هذا من خلال التعاون مع الأكاديميين والمستثمرين ورجال الأعمال، وتتصل بهذا القسم لجنتان لرفع مستوى كفاءته وسنتطرق لهما لاحقاً في موضوع اللجان.

٥-قسم الإدارة المالية والمعلومات (Finance and Information Management): هذا القسم مسؤول عن حوسبة عمليات المؤسسة ماليًا وإداريًا وتسهيل عملية انتقالها بين أقسام ومنظومات المؤسسة، أيضًا يوكل إلى هذا القسم مهام الدعم الإداري وتطبيق السياسات الإدارية للمؤسسة، كذلك بيان الأخطار الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

٦- قسم المصادر (Resources): يقدم هذا القسم خدمات متعددة مثل إدارة الموارد البشرية، والتسهيلات الإدارية، نظم المعلومات، سياسات إدارة المعلومات، الإشراف على المؤتمرات والدورات والندوات.

٧- قسم الاستثمارات (Investment Division): يناط به مهمة الحفاظ على ممتلكات الوقفية وحسن استثمارها.

ثانياً: اللجان والهيئات التابعة لإدارة المؤسسة[1]:

تقوم اللجان والهيئات التابعة للمؤسسة بخدمة وظائف حيوية من أهمها القيام بجوانب تنفيذية مثل الموافقة على مشاريع الدعم المالي، كما تقوم هذه اللجان بدور استشاري لتقديم النصح والإرشاد لرسم سياسات المؤسسة، أضف إلى ذلك ما تقدمه هذه اللجان من دور حيوي في تحقيق (الشراكة) مع المجتمع المحلي، حيث ينضوي في عضوية هذه اللجان العشرات من الأكاديميين والخبراء العاملين في مختلف المؤسسات التعليمية والصحية والاستشارية والاقتصادية والإدارية، في القطاعين الحكومي والخاص، ولضمان حسن استفادة المؤسسة من هذه الخبرات يتم، وعبر لجنة

---

(١) انظر هذه اللجان ووظائفها على موقع المؤسسة: (www.wellcome.ac.uk).

التوظيف، وضع الخبراء في اللجان بما يتناسب مع اختصاصاتهم مع إشراك عدد من الموظفين الإداريين المختصين لحضور هذه اللجان، ونقل القرارات إلى الأقسام لمتابعتها، وفيما يلي بيانٌ مجملٌ لِلِجَانِ المؤسسة التابعة لإدارة المؤسسة:

١- لجان الدعم المالي المتخصصة في العلوم العلاجية (Biomedical Science Committees).

تتحدد مسؤولية هذه اللجان في دراسة الطلبات المقدمة لها في مجالات علاجية سبعة من أهمها الأمراض المعدية وعلم المناعة، وعلم الأعصاب، وعلم وظائف الأعضاء، والصحة، والسكان، حيث خصص لأجل هذه المجالات سبع لجان لها مواعيد انعقاد محددة.

بعد الموافقة على هذه الطلبات تخصص أربع لجان للمقابلات مع أصحاب الطلبات، ولهذه اللجان مواعيد انعقاد محددة، وبعد الموافقة على الطلبات يُقدم مجموع هذه الطلبات إلى لجنة استراتيجية لبيان الأولويات البحثية العلمية للمؤسسة.

٢- لجنة الدعم المالي للبحوث المتعلقة بتاريخ التداوي والعلاج (History of Medicine Funding Panel).

٣- هيئة استشارية لدعم البحوث المتعلقة بأخلاقيات التداوي (Biomedical Ethics Funding Panel).

٤- مجموعة استشارية لبحث استراتيجيات المؤسسة نحو تفعيل دور القطاع المدني والشعبي للاهتمام بالجوانب العلاجية (Public Engagement Strategic Advisory).

٥- هيئة استشارية استراتيجية لوضع الملامح الرئيسة للجوائز العلمية التي تتعلق بتكنولوجيا التحويل الدوائي (Technology Transfer Strategy Panel).

٦- هيئة استشارية استراتيجية مهمتها إجراء دراسة على خطط البحوث لرسائل

الماجستير والدكتوراه فيما يتعلق بالتكنولوجيا التحويلية (Technology Transfer Strategy Challenge Panel)، ومهمتها تقديم النصح والإرشاد في هذا المجال.

المطلب الرابع: العلاقة الداخلية بين المنظومات الإدارية[1]

لقد استدعى الفصل بين المنظومات الإدارية داخل المؤسسة وضع مجموعة من اللوائح لتنظيم وتبيان أوجه الصراع المحتملة، وكيفية انسياب القرار الإداري في المؤسسة، كما طالت هذه اللوائح الأفراد المنضوين والمنتمين للمؤسسة، فقررت مجموعة من الآليات التي يجب اتباعها في حال وجود صراع مصالح بين الفرد والمؤسسة ؛ في محاولة لحماية واستقلال القرار الإداري للمؤسسة.

هذه اللوائح المنظمة للعلاقات بين المنظومات الإدارية المختلفة أطلق عليها مسمى (لوائح وأنظمة تنازع المصالح)[2]، وتتكون من عشرين مادة، وكل مادة تحتوي على عدة فقرات، ولكي تتوضح طبيعة وأهداف هذه اللوائح أستعرض هنا أهمها على سبيل التمثيل لا الحصر:

١- اللوائح المنظمة للصراعات المحتملة بين مجلس الأمناء وإدارة المؤسسة بأقسامها ولجانها التنفيذية، حيث تنص على ما يلي:

أ- تمنع اللوائح أعضاء مجلس الأمناء من التأثير في مجرى القرارات الإدارية خارج أوقات اجتماعات مجلس الأمناء.

ب- على مستوى اللجان التنفيذية داخل المؤسسة: يمنع عضو مجلس الأمناء من

---

(١) انظر التقرير السنوي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)، ص٩.

(٢) Wellcome Trust Policy on Conflicts of Interest, Approved by the Board of Governors, October, 2004.

رئاسة بعض اللجان التنفيذية للمؤسسة وخاصة لجان دعم البحوث والمنح، بل يجب أن تسند رئاسة هذه اللجان لمختصين من خارج المؤسسة.

- يفضل عدم رئاسة أعضاء مجلس الأمناء لأي لجان أخرى تنفيذية.

- عضو مجلس الأمناء قد يعين عضواً في لجان التخطيط الاستراتيجي.

- يجوز لعضو مجلس الأمناء حضور اجتماعات اللجان بعد إقرار مجلس الأمناء.

- في حالة وجود خطأ إداري خطير لا تكون المساءلة بحق الموظف وإنما تتم من خلال المدير التنفيذي الذي يملك صلاحيات إيقاف واستدراك هذا الخطأ.

ج- على مستوى اللجان المتعلقة بمجلس الأمناء: يجوز لعضو مجلس الأمناء أن يكون عضوًا فيها، وقد يكون رئيسًا، لكنه لا يستطيع تعطيل القرارات التنفيذية الصادرة عن اللجان، وإذا رأى خطأً إداريًا خطيرًا صادرًا عن هذه اللجان فمسؤوليته تبليغ المدير التنفيذي القادر على استدراك هذا الخطأ وإيقاف تنفيذه.

د- يتم تعيين رؤساء اللجان ونوابهم من خارج المؤسسة من خلال قرار مجلس الأمناء وبعد استشارة لجنة التوظيف.

هـ-سكرتير اللجنة هو أحد موظفي المؤسسة، لكن لا يحق له في حال تعيين رئيس اللجنة أو نائبه تقلد منصب أيٍّ منهما.

و- يتم تعيين أعضاء اللجان بقرار من مجلس الأمناء وبعد الاستشارة.

وهكذا استطاع القائمون على هذه المؤسسة -ومن خلال وضع هذه اللوائح- ضمانَ تسلسل القرار الإداري دون تصارع أو تنازع بين مجلس الأمناء ومجلس الإدارة.

٢- اللوائح المتعلقة بحماية واستقلال القرار الإداري والمالي للمؤسسة:

أ- طالبت اللوائح العاملين المنتمين للمؤسسة بضرورة تقديم كافة البيانات

والوثائق التي تبين طبيعة انتماءاتهم وأعمالهم ووظائفهم وممتلكاتهم وأهم أقربائهم وأصدقائهم، حيث يتم الاستفادة من هذه البيانات لضمان عدم انتفاع أحد العاملين أو أحد أصدقائه أو أقربائه بشكل غير مشروع مالياً أو علمياً أو وظيفياً.

ب- نصت اللوائح على آليات يتم بموجبها تنظيم استفادة المنتمين للمؤسسة من برامج الدعم المالي للبحوث والمنح، وهي في أغلبها مضيقة ومانعة.

ت- تنص اللوائح على استقلالية القرار الإداري للمؤسسة في مجال الاستثمار المالي وذلك من خلال منعها الاشتراك في صناديق استثمارية تؤول ربحيتها إلى أحد الموظفين أو العاملين في المؤسسة، حيث تحث اللوائح على القيام بجدول يبين المؤسسات التي يُمنع الاستثمار فيها لعلاقتها بشكل مباشر أو غير مباشر بأحد العاملين في المؤسسة.

المبحث الخامس: التخطيط الإداري والاستراتيجي في المؤسسة الخيرية (Wellcome Trust)

تهمل كثير من المؤسسات العاملة في القطاع الخيري عملية التخطيط لأسباب كثيرة أبرزها: الوقت والجهد الذي تستغرقه هذه العملية، والتكاليف المالية التي تنفق على ورشات التخطيط، إضافة إلى أن هذه الخطط تحد من الانفتاح والتحرك بحرية.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة أهمية عنصر التخطيط في تحقيق أهداف المؤسسة الخيرية ووظائفها في خدمة المجتمع، وبالتالي فإن مقولة عدم ضرورة التخطيط تعني من باب أولى عدم ضرورة سائر الأعمال الإدارية الأخرى لإنجاح عمل المؤسسة. ثم إن ضعف التخطيط أو انعدامه قد يؤدي إلى اختلاف العاملين حول نوعية الأهداف التفصيلية المراد تحقيقها، وبالتالي ينتقل الغموض واللبس في الأهداف إلى الاستراتيجيات والسياسات وتناقضها، كذلك فإن ضعف التخطيط يبرز إشكالات أخرى تتعلق بعدم القدرة على تقييم الإنجازات وقياس مدى نجاح المؤسسة(١).

المؤسسة (Wellcome Trust) وفي سبيل وضع خططها تتبعت أسس التخطيط المتعارف عليها في إدارة المؤسسات الخيرية الغربية، التي تعتمد على التحديد الدقيق لرسالة المؤسسة، والانطلاق من خلال ذلك لتحديد الأهداف ثم النص على وسائل تحقيق تلك الأهداف.

أيضاً تقوم المؤسسة بتحديث خططها وبرامجها عبر وضع خطة خمسية للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، حيث تتناول الخطة الخمسية رسالة الوقفية وأهدافها ووسائلها والقيم الناظمة وعلاقاتها الداخلية والخارجية، إضافة إلى التخطيط المستقبلي للمؤسسة عبر وضع الإطار العام لأوجه الإنفاق المالي الخيري خلال

---

(١) Wolf: Manging Non Profit Organization, P.233-235.

الأعوام الخمسة.

والشكل التالي يبين بوضوح رسالة وأهداف وقيم المؤسسة.

رسالة المؤسسة الخيرية	الأهداف	الوسائل	القيم التنظيمية
رفع المستوى الصحي للإنسان والحيوان	المعرفة العلمية	دعم البحث العلمي في المجالات العلاجية ودراسة أثر هذه العلاجات على حياة الإنسان من المنظور الأخلاقي والاجتماعي والتاريخي	الاستقلالية. الريادة. الشراكة. المرونة. الثقة. الإتقان. الأمانة. المستجيبية الانفتاح. تفويض الصلاحيات.
	المصادر	توفير الاحتياجات للباحثين إيجاد البيئة المناسبة للبحث العلمي	
	التحويل	دعم البحوث التطبيقية تشجيع تطبيق نتائج البحوث	
	دعم القطاعات الشعبية والمدنية	تخصيص المنح لتشجيع وجذب القطاعات الشعبية	

شكل رقم (٨)

رسالة وأهداف وقيم المؤسسة (Wellcome Trust)

المطلب الأول: رسالة المؤسسة الخيرية (Mission)

تعتبر كل مؤسسة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات الشخصية التي يؤمن بها المالكون أو المساهمون، وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرض المؤسسة ورسالتها، حيث يمكن تعريف رسالة المؤسسة على أنها وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، وتوضح الغرض الذي لأجله أقيمت المؤسسة، ومن ثم تعتمد صياغة سياسات واستراتيجيات المؤسسة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة والدقيقة لرسالتها، وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح كلما استطاع المديرون زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة والعمل على نشرها، كما أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيدًا لا تحتاج إلى التعديل إلا نادرًا، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغيُّرات المختلفة[١].

هذه الأمور مجتمعة تحققت في صياغة رسالة مؤسسة (Wellcome)، حيث تنتظم جميع أهداف وأنشطة المؤسسة -وعبر تاريخها المديد- حول الرسالة المستلة من وصية الواقف (Henry) والتي حددها في دعم وتطوير البحث العلمي المتعلق برفع المستوى الصحي للإنسان والحيوان، حيث لم يطرأ تغيير على رسالة المؤسسة منذ عام (١٩٣٦م)، ونتيجة لاستقرار هذا الشعار فإنه لا تذكر المؤسسة إلا ويذكر شعارها معها[٢].

الجدير بالذكر أن القائمين على المؤسسة يؤكدون دومًا على سعة ومرونة رسالة المؤسسة، وأنها لا تختص بدعم البحث العلمي النظري فحسب، وإنما بتحويل النتائج المعرفية إلى وسائل وطرق مادية علاجية بهدف رفع المستوى الصحي للإنسان[٣].

---

(١) الشماع: إدارة الأعمال، ص٧٤.

(٢) الخطة الخمسية للمؤسسة للأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٥م)، ص٤.

(٣) التقرير السنوي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)، ص٤.

المطلب الثاني: غايات وأهداف المؤسسة[1]

لا يمكن إغفال أهمية الأهداف في تحقيق النجاح المنظمي لأي مؤسسة، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة، واستغلال الفرص وتفادي التهديدات، إضافة إلى تسهيل عمل كل أجزاء المنظمة كفريق واحد، وفيما يلي الأهداف الأربعة للمؤسسة مدعمة بمجموعة كبيرة من الأهداف الأخرى المرحلية:

الهدف الأول: المعرفة العلمية (Knowledge):

ويقصد به زيادة المعرفة العلمية بعلوم الكائنات الحية من خلال دعم البحوث العلمية المتعلقة بالعلوم العلاجية في بريطانيا وخارجها، وبالشراكة مع القطاعات الأخرى الحكومية والشعبية، وفي سبيل ذلك تقوم المؤسسة بدعم البحوث النظرية والتطبيقية في المجالات العلاجية، ودراسة أثر هذه الجوانب في حياة الإنسان من المنظور الأخلاقي والاجتماعي والتاريخي، ولتحقيق هذه الأهداف تقوم المؤسسة بتقديم صيغ مختلفة من المنح والجوائز والبرامج، إضافة إلى الدعم المالي المقدم لإنشاء المؤسسات العلمية وتجهيزها بأحدث الأجهزة والإمكانات.

الهدف الثاني: المصادر (Resources):

ويقصد به توفير الاحتياجات المادية والعلمية للباحثين عبر تطوير الموارد البشرية العاملة في القطاع الصحي ومن خلال وسائل مختلفة مثل الدورات التدريسية والتدريبية والمنح والجوائز المخصصة لذلك.

كذلك يقصد بهذا الهدف إيجاد البيئة المناسبة للبحث العلمي من خلال توفير

---

(١) انظر هذه الغايات والأهداف: الخطة الخمسية للمؤسسة للأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٥م)، ص٥، ٦، كذلك التقرير السنوي للمؤسسة، ص٦، ١٠.

الأجهزة والمباني وإقامة المكتبات وتسهيل انتقال المعلومات إلى أيدي الباحثين.

الهدف الثالث: التحويل (Translation):

ويقصد به تحويل نتائج البحث العلمي النظرية إلى وسائل وطرق علاجية ودوائية مادية، حيث يتم ذلك عبر دعم مراكز البحوث التطبيقية، وإرساء سياسات نحو تفعيل البحوث المقدمة في هذا المجال، أيضًا يتم تحقيق هذا الهدف عبر استحداث مراكز استشارية منفصلة ومؤهلة قادرة على ممارسة هذا الدور المهم علاجيًا واستشاريًا.

الهدف الرابع: دعم القطاعات الشعبية والمدنية (Public Engagement):

ترمي المؤسسة من خلال هذا الهدف إلى دفع القطاعات الشعبية إلى الاهتمام بالعلوم العلاجية من خلال وسائل كثيرة منها: توفير المعلومات للعاملين بالقطاعات العامة من خلال إقامة المكتبات الإلكترونية، وتسهيل الوصول إلى نتائج البحوث، كذلك دعم الأنشطة الشعبية مالياً والتي تهتم بالمجالات الصحية من برامج تلفزيونية وإذاعية ومحاضرات ودورات ومعارض فنية ونشر المؤلفات والمنشورات التي تخدم هذا المجال.

المطلب الثالث: القيم التنظيمية للمؤسسة[1]

إن القيمة هي الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، والمهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك، وعلى كل حال

---

(١) انظر هذه القيم: الخطة الخمسية للمؤسسة للأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٥)، ص١١، كذلك موقع المؤسسة على الإنترنت، مادة (How we work).

فإن القيم تبقى مطمعًا حتى يتم العمل بمقتضاها، وإن من الأهمية بمكان أن يحدد المديرون القيم السائدة والتي توجه السلوك في منظماتهم لتغيير القيم السلبية والهدامة منها[1].

لقد أدركت وقفية (Wellcome) أهمية القيم التنظيمية في الأعمال الإدارية الحديثة فقامت بإرساء مجموعة من القيم التي تحكم علاقات موظفيها والمنتمين إليها في تعاملاتهم مع الداخل والخارج، حيث يسهم التزام الموظفين بها في رفع كفاءة المؤسسة وضمان احترام الآخرين لها، خاصة في ظل الطبيعة الخيرية للمؤسسة، والتي تقتضي النص على قيم مجتمعية متعارف عليها، وفيما يلي بيان بهذه القيم:

- **الاستقلالية (Independence)**: وقد رأينا كيف تبدى عنصر الاستقلالية وسبل تفعيله لضمان استقلال القرار الإداري، حيث ترى المؤسسة أن قرار إنشاء مركز البحوث الجينية العملاق ما كان ليرى النور لولا هذه الاستقلالية.

- **القيادة (Leadership)**: في خلق واكتشاف الفرص التي تخدم رسالة المؤسسة، وتاريخ المؤسسة يشهد على ذلك.

- **الشراكة (Partnership)**: الشراكة مع القطاعات الأخرى في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة، مثل الشراكة في إقامة البنوك الداعمة (Bio Bank)، أو الشراكة في التعاون مع حكومات مثل حكومة استراليا ونيوزلندا.

- **المرونة (Flexibility)**: دعم الإبداع بالتناغم مع إدراك المخاطر بحيث يتمكن من اكتشاف مجالات جديدة، وعلى سبيل المثال قامت المؤسسة بدعم قطاع التدريب في الشؤون العلاجية، كذلك دعم الإعلام و الفن المختص بصحة الإنسان.

- **الثقة (Evidence)**: التأكد من الإنفاق المالي وبما يتناسب مع سياسات المؤسسة.

---

(١) فرانسيس: القيم التنظيمية، ص٧.

- **الإتقان (Excellence)**: تحقيق أعلى معايير الكفاءة في العمل.

- **الأمانة (Integrity)**: التصرف بمسؤولية وأمانة في العمل تجاه الآخرين.

- **المستجيبية (Responsiveness)**: الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

- **الانفتاح (Openness)**: الانفتاح والوضوح مع الآخرين.

- **تفويض الصلاحيات (Emporment)**: إعطاء الموظفين صلاحيات تؤهلهم لإطلاق طاقاتهم الكامنة لخدمة رسالة المؤسسة.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي وسياسات المؤسسة المستقبلية[1]

التخطيط للمستقبل أحد أوجه التميز والإبداع التي اختصت بها وقفية (Wellcome)، حيث تنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في نظر القائمين على المؤسسة من حرصهم على ضمان الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة المالية والبحثية، كذلك التأكد من وجود سياسات مرنة وبديلة، تستجيب للفرص السانحة في المستقبل، إضافة إلى وضع استراتيجيات مستقبلية تعالج أوجه القصور والخلل التي اعترت مسيرة المؤسسة سابقًا.

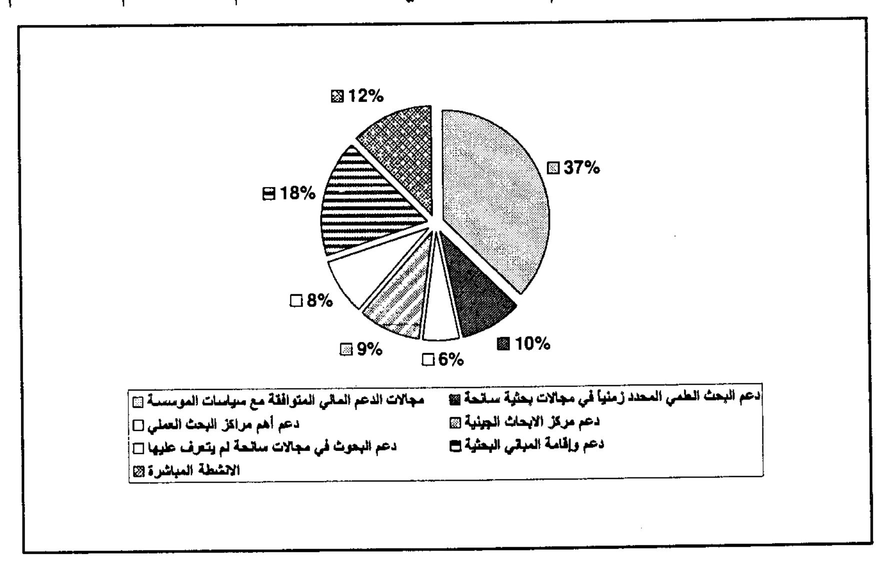
بناءً عليه تقوم المؤسسة برسم سياسات عامة ومستقبلية من خلال وضع خطة استراتيجية خمسية السنوات تكون الإطار العام الذي يحكم أنشطة وفعاليات المؤسسة ووجوه الاتفاق فيها، ويمكننا اعتبار عنصر المرونة وقابلية الاستجابة للفرص أهم ميزات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بل هي أهم عناصر النجاح لأي خطة استراتيجية لأي مؤسسة.

على سبيل المثال قامت المؤسسة بوضع خطة استراتيجية للأعوام (٢٠٠٠-

---

(١) انظر: الخطة الخمسية للمؤسسة، ص١٢.

٢٠٠٥م)، حددت من خلالها حجم الإنفاق العام لهذه السنوات الخمس بما يقدر بـ(٣مليارات باوند)، كذلك بينت الخطة الاستراتيجية الإطار العام الذي يحدد وجوه الإنفاق خلال السنوات الخمس، ومراعاة تخصيص أكثر من نصف مليار باوند كاحتياطي للاستجابة للفرص المستقبلية السانحة ووضع السياسات البديلة، وفيما يلي الإطار العام للإنفاق المالي للمؤسسة خلال الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م)، انظر شكل رقم (٩) والذي يبين الإطار العام للإنفاق المالي خلال الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م).



شكل رقم (٩)

الإطار العام للإنفاق المالي خلال الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م).

أما تفصيلات وجوه الإنفاق المالي المستقبلي فهي على النحو التالي:

- (١,٢) مليار باوند لمجالات الدعم المالي المتوافقة مع سياسات المؤسسة وفي المجالات المنصوص عليها من خلال صيغ مختلفة من المنح والجوائز والمشاريع.

- (٣١٠) مليون باوند لدعم البحث العلمي المحدد زمنيًا في مجالات بحثية سانحة تم التعرف عليها.

- (١٨٠) مليون باوند لدعم أهم مراكز الأبحاث العلمية.

- (٣٠٠) مليون باوند لدعم مركز الأبحاث الجينية التابع للمؤسسة (Wellcome).

- (٢٧٠) مليون باوند لدعم البحوث في مجالات سانحة لم يتم التعرف عليها.

- (٥٧٠) مليون باوند لدعم وإقامة المباني البحثية المستقلة أو المشتركة مع القطاعات الحكومية.

- (٤٠٠) مليون باوند لتغطية الأنشطة المباشرة للمؤسسة مثل الإنفاق على المراكز المتصلة بالمؤسسة، أو تغطية مصاريف المكتبة والمتحف التابعين للمؤسسة، أو تغطية التكاليف التشغيلية للمؤسسة من مرتبات ومكافآت.

الجدير بالذكر أن المؤسسة استحدثت وحدة إدارية للتخطيط الاستراتيجي مواكبة في ذلك الممارسات المعاصرة التي تتبعها أشهر المؤسسات التجارية في سبيل التوكيد على النمو السريع والمتواصل للمؤسسة[١].

---

(١) انظر: موقع المؤسسة على الشبكة الإلكترونية، مادة (Dirctorate).

المبحث السادس: الخصائص المالية للمؤسسة الخيرية (Wellcome Trust)

تعتبر الوظيفة المالية للمؤسسة من أهم وظائفها، فهي تمد المنظمة بمقومات أنشطتها المختلفة، وتمثل الطاقة التي بدونها لا يتمكن أي نشاط أو عنصر إنتاج في المؤسسة أن يستمر في أداء وظيفته، فهي المسؤولة عن توفير واستثمار وإدارة أموال المنظمة، وتمكينها من مواجهة كافة التزاماتها المالية تجاه أطراف العلاقة معها.

إن مما لا شك فيه أن مؤسسات الوقف الإسلامي ستجد إجابات شافية (سلبية-إيجابية) عن تساؤلاتها المتعاظمة حول كيفيات وآليات استثمار الأموال الوقفية لدى دراسة خصائص التجربة الخيرية الغربية من المنظور المالي والاستثماري.

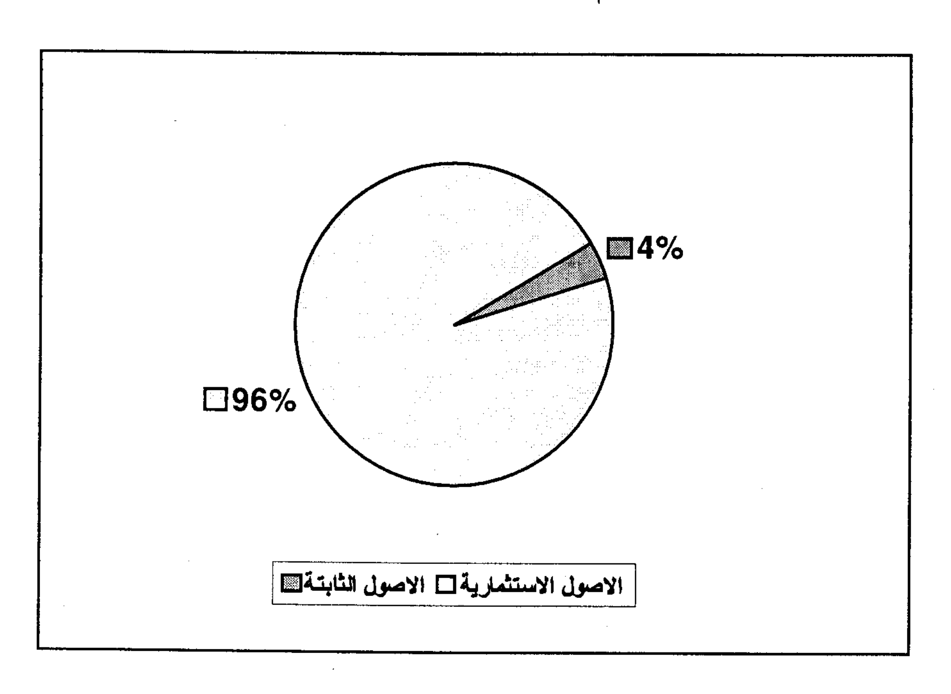
المطلب الأول: الموجودات والأصول الوقفية للمؤسسة

تعتبر وقفية (Wellcome) ثالث أكبر مؤسسة خيرية من حيث موجوداتها على المستوى العالمي، وقد فقدت المؤسسة المرتبة الأولى مؤخراً عندما تلقت وقفية (بيل غيتس) ووقفية (إنجيكا) تبرعات سخية في العقد الأول من القرن (٢١).

أما مؤسسة (Wellcome) فيبلغ حجم موجوداتها للسنة المالية (٢٠٠٤م) ما مقداره (١٠,٥٦٤) مليار باوند، بزيادة مطردة في حجم الموجودات عن السنة المالية (٢٠٠٣م) تقدر بـ(٠,٤) مليار باوند، حيث ساعدت العمليات الاستثمارية المستمرة، منذ وفاة المؤسس، في الوصول إلى هذا الحجم الهائل من الأصول والذي قد يفوق حجم الموجودات المالية لدى بعض الدول النامية.

أما من حيث طبيعة هذه الموجودات فيغلب عليها الطابع الاستثماري، حيث تشكل الأصول الاستثمارية ما يزيد عن (٩٥٪) من أصول المؤسسة، خلافًا للأصول الثابتة فلا تشكل إلا جزءًا ضئيلًا من أصول المؤسسة لا يتجاوز(٤٪)، حيث بلغ حجم الأصول الثابتة للعام (٢٠٠٤م) ما مقداره (٤١٩)مليار باوند تتمثل في المباني

والآلات والمعدات والأثاث وغيرها من الأصول الثابتة غير القابلة للتداول خلال السنة المالية[1]، وتقوم وقفية (Wellcome) في تقريرها السنوي بإعادة تقدير هذه الأصول ومدى ملاءمتها، واحتساب ضرورات الصيانة والتجديد لها، وإلغاء المستهلَكِ منها، انظر شكل رقم (١٠).



شكل رقم (١٠)
طبيعة موجودات المؤسسة

المطلب الثاني: دراسة تحليلية للعمل الاستثماري للمؤسسة

يعتبر الدور الاستثماري للمؤسسة الخيرية الغربية عنصرًا مهماً لاستمرار وبقاء المؤسسة، وخدمة أغراضها الخيرية المختلفة، وفي حالة مؤسستنا قيد الدراسة لم يكن يتسنى لوقفية (Wellcome) القدرة على خدمة أهداف تنموية مختلفة، وعبر عقود

---

(١) التقرير السنوي للمؤسسة للعام (٢٠٠٤م)، ص١٤، ١٥.

طويلة لولا الدور الاستثماري الكبير الذي تقوم به المؤسسة، وفيما يلي أهم المعالم والملامح للدور الاستثماري للمؤسسة الخيرية الغربية (Wellcome).

أولاً: سياسات الاستثمار:

يتم استثمار موجودات المؤسسة بموجب الصلاحيات المبينة في دستور المؤسسة وما تسمح به القوانين والأنظمة[1] البريطانية[2]، ووفق استراتيجيات وسياسات يتم إقرارها من خلال مجلس الأمناء (Trustees) بالاستعانة باللجنة الاستثمارية التي تضم مجموعة من المؤسسات الاستشارية في المجال الاستثماري.

وفق هذه الأطر يقوم العمل الاستثماري بالبحث عن العوائد المالية المؤكدة عبر الاستثمارات طويلة الأمد والتي تضمن زيادة في حجم الربح السنوي الذي يغطي النفقات الخيرية، بالإضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمارات يضمن زيادةً في حجم موجودات المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن هذا النوع من الاستثمار يفي باحتياجات الحاضر والمستقبل، أي: احتياجات أجيال اليوم والغد.

وفي سبيل ترشيد العمل الاستثماري يقوم مجلس الأمناء، ومن خلال الاستشارة الحرفية؛ بوضع مجموعة من المقاييس (Benchmark) التي يُوصى بالتزامها من قبل العاملين في الحقل الاستثماري، من حيث نوعية النشاط الاستثماري، أو مكانه، أو النسب المتوقعة للربح على المدى القصير والطويل.

---

(١) فصلت القوانين البريطانية في ضوابط الاستثمار ودور الدولة في ذلك، انظر: Mandsley: Trusts and Trusttee, P.454, 455.

(٢) تشدد المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا على ضرورة استحداث سياسة استثمارية للمؤسسة تتماشى مع القوانين المعمول بها، هذه السياسات يقوم العاملين في الحقل الاستثماري بمراعاتها وعدم الخروج عليها، انظر: (www.charity-commission.gov.uk) مادة (investment of charitable fund).

أضف إلى ذلك أن سياسات المؤسسة تتناول الحاجة الدائمة لتوفير السيولة النقدية، كذلك تجنيب الاستثمارات المخاطر المالية، والاهتمام بسمعة المؤسسة عند القيام بالعمل الاستثماري.

التنويع (Diversification) أحد العلامات الفارقة في السياسات الاستثمارية للمؤسسة، وهو يعني التنويع في النشاط الاستثماري ومكان وجوده، أخيراً فإن سياسة الاستثمار المباشر (Direct Investment) تأخذ حيزاً مهماً من الأعمال الاستثمارية للمؤسسة والتي تعمل على ابتكار واختراع وتسويق المنتجات العلاجية الحديثة والمنافسة، حيث يوفر هذا النوع من الاستثمار مردودًا ماليًا عاليًا مع ما في ذلك من خدمة خيرية لتوفيره العلاجات المناسبة للبشر[1].

ثانياً: إدارة الاستثمارات[2]:

تقوم المؤسسة بإدارة استثماراتها بشكل احترافي يتلاقى وأرقى أشكال الإدارة الاستثمارية الحديثة من حيث وضع الأهداف، والسياسات والمعايير والأولويات الاستثمارية، كذلك لبيان الطرق الكفيلة بالرقابة على العمليات الاستثمارية، وقياس مدى كفاءة أدائها،وقد أسهمت عدة عناصر في وصول المؤسسة لهذا المستوى في إدارة استثماراتها من أهمها: وجود عناصر ذات خبرة وتجربة في الحقل الاستثماري سواءً في مجلس الأمناء أو في إدارة المؤسسة، إضافة إلى مساعدة مؤسسات استثمارية مستقلة في تحسين وتطوير إدارة الجانب الاستثماري للمؤسسة.

من الناحية التطبيقية يقوم قسم الاستثمارات بمتابعة استثمارات المؤسسة بيعاً وشراءً وفق السياسات المرسومة، ولضخامة هذه الاستثمارات قامت المؤسسة بتعيين

---

(١) انظر سياسات الاستثمار المالية للمؤسسة: التقرير المالي السنوي، ص١١.

(٢) انظر التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٥، ١٣، ١٤.

(٢٧) مؤسسة استثمارية بريطانية وعالمية لإدارة استثماراتها، حيث تتميز هذه المؤسسات بالحرفية والكفاءة، إضافة إلى أن بعضها مختص بنشاطات استثمارية محددة كمجال العقارات أو الصناعة الدوائية، حيث يتم بيان العلاقة بين الوقفية والمؤسسة الاستثمارية وفق عقود وسياسات واشتراطات، أيضاً قامت المؤسسة بإنشاء مؤسسات استثمارية تابعة لها في محاولة لإدارة استثماراتها بالشكل الأمثل، والجدير بالذكر أن وقفية (Wellcome) وفي سبيل إدارة استثماراتها قامت بإنفاق (٣٩)مليون باوند للسنة المالية (٢٠٠٤م)، بزيادة (٤)ملايين باوند عن السنة المالية(٢٠٠٣م).

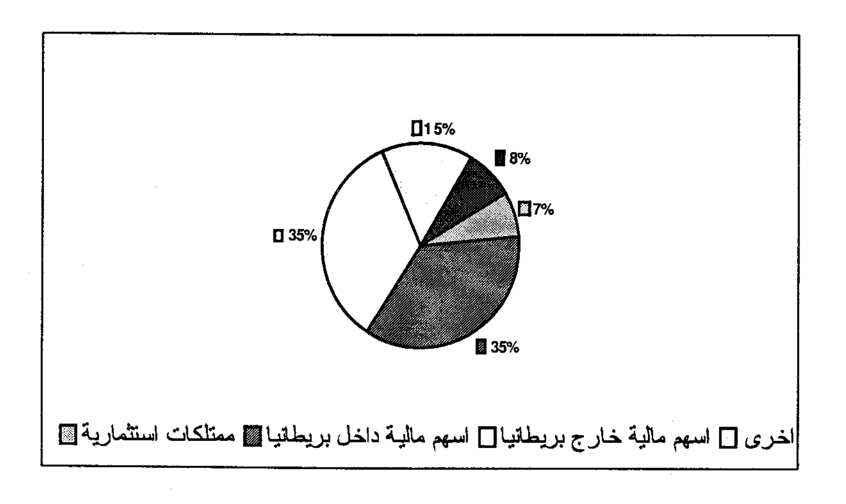
أيضاً ما يتعين ذكره هنا أن المؤسسة تحتفظ بحقها في المشاركة بالتصويت في المؤسسات التي تملك فيها حصة من الأسهم، الأمر الذي يخولها التأثير في القرارات الإدارية والمالية للمؤسسات وبما يتفق مع مصالح وقفية (Wellcome) استثماريًا وعلميًا، حيث تعتبر مؤسسة (Wellcome) أول مؤسسة خيرية بريطانية تستخدم حق التصويت في المؤسسات المدرجة في السوق المالي، هذا الحقّ الذي كفلته لها القوانين البريطانية.

ثالثاً: تنوع الأنشطة الاستثمارية للمؤسسة[١]:

تقوم سياسة المؤسسة على التنويع في الأنشطة الاستثمارية في سبيل التقليل من نسبة المخاطر الناتجة، وتحقيق أكبر كم ممكن من العوائد، ولتأكيد هذا التنوع الاستثماري قامت المؤسسة بوضع مقياس للعاملين في الحقل الاستثماري للالتزام به من حيث النسب المحددة لكل نشاط استثماري، انظر شكل رقم (١١).

---

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص١٤.



انظر شكل رقم (١١)

النسب المحددة للأنشطة الاستثمارية

تم الالتزام على أرض الواقع بهذه النسب المحددة، حيث تشكل الأسهم المالية ما مقداره (٧٠٪) من حجم استثمارات المؤسسة، نصفها داخل بريطانيا، وبهذا تكون الأسهم الشكل الاستثماري الأفضل لدى وقفية (Wellcome)، ويعود ذلك لجملة أسباب من أهمها اعتبار الأسهم من النشاطات الاستثمارية طويلة الأجل، مع تحقيقها لعوائد سريعة، وقدرة دائمة على تسييلها نقداً لخدمة أغراض المؤسسة الخيرية.

والحق أن المؤسسة، وفي تقريرها للسنة المالية (٢٠٠٣م-٢٠٠٤م)، أقرت بتأثير التفجيرات الإرهابية والحرب على العراق في تقلب الأسواق المالية عالميًا وعلى أرباح أسهمها خاصة، إلا أن ذلك لم يَدْعُهَا إلى التقليل من الاعتماد على هذا النشاط الاستثماري وهذا مرده إلى نزوع العقلية الغربية إلى الارتباط بالأسواق المالية في جميع الشؤون الاقتصادية مع وجود محذورات جمة.

رابعاً: أماكن تمركز الاستثمارات[1]:

تهدف السياسة الاستثمارية للمؤسسة إلى التنويع في أماكن تمركز الاستثمارات حيث ترى المؤسسة أن الاستثمارات الخارجية تقلل من نسبة المخاطر، وتساعد في تحقيق عوائد مرتفعة وخاصة في الدول المقبلة على نمو سريع، حيث يكمن (٥٠٪) من استثمارات المؤسسة في بريطانيا، و(٢٠٪) في أمريكا الشمالية، و(١٥٪) في أوروبا، و(١٥٪) في آسيا ودول أخرى.

أيضاً تقوم المؤسسة بإصدار بيان لحجم التدفقات النقدية للمؤسسة بحسب البلدان، حيث تستثمر المؤسسة هذه البيانات لمعرفة أهم المواطن الاستثمارية نمواً، وإليك الشكل التالي الذي يصور حجم التعاملات المالية (بيع-شراء-أرباح) المتعلقة بالأسهم المدرجة في أسواق البلدان المختلفة للسنة المالية (٢٠٠٤م)، حيث يلاحظ أن المؤسسة تقوم بنشاط استثماري هائل في بعض البلدان بيعًا وشراءً للأسهم المدرجة يقدر بالمليارات من الجنيهات.

شكل رقم (١٢)

الحصص السوقية من الأسهم للمؤسسة

مجموعات	القيمة السوقية في ٢٠٠٣/١٠/١ (مليون باوند)	حركة الشراء (مليون باوند)	حركة البيع (مليون باوند)	الربح/ الخسارة (مليون باوند)	القيمة السوقية في ٢٠٠٤/٩/٣٠ (مليون باوند)
بريطانيا	3453.7	1013.5	1202.1	355.3	3620.4
أوروبا	1291.4	1165.2	1286.1	148.7	1319.2
أمريكا الشمالية	1197.1	499.4	493.8	64.9	1267.6
اليابان	403.0	200.5	211.8	11.9	403.6

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٤٠.

الشرق الأقصى	372.1	308.8	345.3	22.1	357.7
استراليا	95.6	120.9	95.1	18.5	139.9
أمريكا اللاتينية	57.4	44.8	46.0	-8.9	47.3
أخرى	240.5	50.5	66.7	47.2	271.5
الفائدة الثابتة					
بريطانيا	225.0	665.5	713.6	-6.9	170.0
دول أخرى	17.3	69.4	34.5	1.7	53.9
العقود المستقبلية				7.5	
مجموع الحصص	7353.1	4138.5	4495.0	662.0	7651.1

خامساً: مجموع التدفقات الاستثمارية للمؤسسة:

إن كفاءة القرارات الإدارية تتأثر وتعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة والدراية بالتدفقات الاستثمارية للمؤسسة، بالإضافة إلى أنه هنا يبين حركة التدفقات النقدية التي تجري داخل المؤسسات الخيرية الغربية، حيث بلغ حجم البيع لدى وقفية (Wellcome) ما مقداره (٥)مليار و(١٨٥)مليون باوند. ويشكل بيع الأسهم المدرجة في السوق المالي الجزء الأكبر من عمليات البيع والذي يُقدر حجمه (٤)مليار و(٤٩٥)مليون.

أما حركة الشراء فقد بلغت عام (٢٠٠٤م) ما مقداره (٤)مليار و(٥٤٠)مليون باوند في أغلبها صفقات لشراء أسهم مالية مدرجة، ويلاحظ أن حركة التدفقات الاستثمارية من بيع وشراء تراجعت عن العام (٢٠٠٣م)، ويعود ذلك إلى الأوضاع السياسية المتردية عالمياً وتأثيراتها على الاقتصاد العالمي.

سادساً: كفاءة الأداء الاستثماري للمؤسسة(1):

تقوم المؤسسة بوضع مقياس خاص لتقييم أداء وكفاءة العمل الاستثماري للمؤسسة، حيث يتم وضع هذا المقياس من خلال الأخذ بعين الاعتبار عنصر العوائد والخصائص المختلفة لكل نشاط استثماري، والأهداف المالية للوقفية، ثم يتم بطريقة حسابية وضع مقاييس مختلفة للعوائد المتوقعة، والمرجو تحصيلها لكل نشاط استثماري على المدى القصير والطويل.

الملاحظ أن النتائج الحسابية لكفاءة العمل الاستثماري تشير إلى تراجع مستمر في الأعوام (٢٠٠٣م)و(٢٠٠٤م)، حيث لم يرتق العمل الاستثماري في المؤسسة لما هو متوقع وموصى به من قبل مجلس الأمناء.

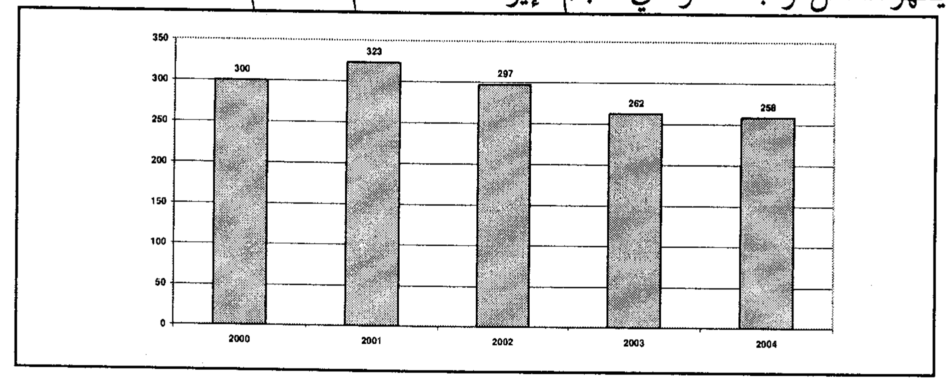
المطلب الثالث: العوائد والأرباح الاستثمارية(2)

العوائد والأرباح الاستثمارية ضرورية لرفع حجم موجودات المؤسسة ولضمان تغطية أوجه الإنفاق والخيرية المستمرة والمتعاظمة في الحاضر والمستقبل، ونظرًا لذلك فإن المؤسسة الخيرية الغربية لا تعتمد على عنصر الريع الناتج عن الموجودات الاستثمارية فحسب، بل تحصد هذه المؤسسات أرباحًا مالية وافرة من جراء قيامها بأعمال استثمارية لموجوداتها (بيع-شراء)، حيث يبلغ المجموع الكلي لعوائد استثمارات المؤسسة ما مقداره مليار و(٤٤)مليون باوند، وبتراجع عن العوائد المتحصلة للسنة المالية (٢٠٠٣م) والتي بلغ فيها مليار و(٢٨٠)مليون باوند.

هذا من حيث الإجمال أما من حيث التفصيل فقد بلغ حجم الريع الناتج عن استثمارات المؤسسة للسنة المالية (٢٠٠٤م) (٢٨٥)مليون باوند، منها (١٠٩)مليون ربح الأسهم

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص١٤.
(٢) التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص١٥، ٢٥.

البريطانية، (٥٨)مليون ربح الأسهم الخارجية، (٢٨)مليون ربح السندات، (٣)ملايين فوائد بنكية، وأخيراً (٣١)مليون الأرباح التأجيرية للمباني والأجهزة، والشكل التالي يبين حجم الريع الذي نتج عن استثمارات المؤسسة خلال الأعوام(٢٠٠٠م-٢٠٠٤م)، حيث يُظهر الشكل تراجعًا مطردًا في حجم الإيرادات منذ العام(٢٠٠٢م).



شكل رقم (١٣)

حجم الريع الناتج عن استثمارات المؤسسة خلال الأعوام (٢٠٠٠م-٢٠٠٥م)

المطلب الرابع

الأرباح والعوائد بين تعظيم المنفعة والأهداف التنموية والاجتماعية

تلزم القوانينُ والأنظمةُ البريطانية المؤسسات الخيرية لدى وضع سياساتها الاستثمارية، مراعاةَ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية ولذلك يُحظر على العاملين استثمار الأموال في مؤسسات تقوم على صناعة التبغ وما يتصل به، أو المتاجرة بأموال الوقفية من خلال الميسر والقمار، في المقابل حثت الأنظمة البريطانية تلك المؤسسات على الاستثمار في مجالات تنمية المجتمع والحفاظ على البيئة[1].

أما من حيث استثمارات وقفية (Wellcome) فتحرص المؤسسة على توظيفها لأغراض تنموية علاجية صحية من خلال دعم المؤسسات والمشاريع التجارية ذات

---

(١) Topic: Investment of Charitable Fund. (www.charity-commission.gov.uk)

العلاقة بتقديم الوسائل المادية العلاجية لرفع المستوى الصحي للإنسان، وبالتالي استطاعت المؤسسة، وعبر خبرتها الطويلة وتخصصها في هذا المجال، خلق أهداف تنموية خاصة بها، من خلال تحديد الفرص الاستثمارية الأكثر كفاءة لتحقيق أعلى عوائد، مع التأكد من استفادة الإنسانية من هذه الاستثمارات، والحق أن مؤسسات الوقف الإسلامي مدعوة إلى إيجاد الأهداف التنموية التي تتناسب وفكرة تعظيم المنفعة من خلال تأكيد مبدأ التخصص والخبرة.

أضف إلى ذلك أن فكرة تعظيم المنفعة في فكر المؤسسة الخيرية الغربية تعني مزيداً من التوسع الاستثماري المحلي والعالمي، وما يعنيه ذلك من فوائد جمة لكثير من الأفراد والمجتمعات، من حيث تنشيط الحركة الاقتصادية والاستثمارية خاصة في ظل الموجودات المالية الهائلة لهذه المؤسسات، والتي لو تركت دون استثمار وتداول لكانت عرضة للتآكل، بل لأصبحت هذه المخزونات المالية الهائلة عرضة للمصادرة من قبل الحكومات الغربية بتهمة الدور المحدود للمؤسسات الخيرية في المشاركة بدفع عجلة الاقتصاد الرأسمالي[١].

المطلب الخامس: وجوه الإنفاق المالي للمؤسسة

تحتل وقفية (Wellcome) المركز الأول من حيث حجم الإنفاق السنوي، وذلك على مستوى الدول الأوروبية قاطبة[٢]، حيث تشكل قضية الإنفاق المالي في وقفية (Wellcome) محورًا مهمًا تنصب جميع الجهود في المؤسسة نحو تعظيمه وزيادة حجمه

---

(١) تهمة عدم مشاركة المؤسسات الخيرية في دعم اقتصاديات الدول تهمة يطلقها بعض نقاد تجربة المؤسسات الخيرية خاصة مع بدايات نشأة هذه المؤسسات الخيرية وفي ظل تخوف من تكرار تجربة المؤسسات الخيرية الدينية القديمة التي كانت تحتكر المال وتمنع تداوله خارج الإطار الخيري والديني.

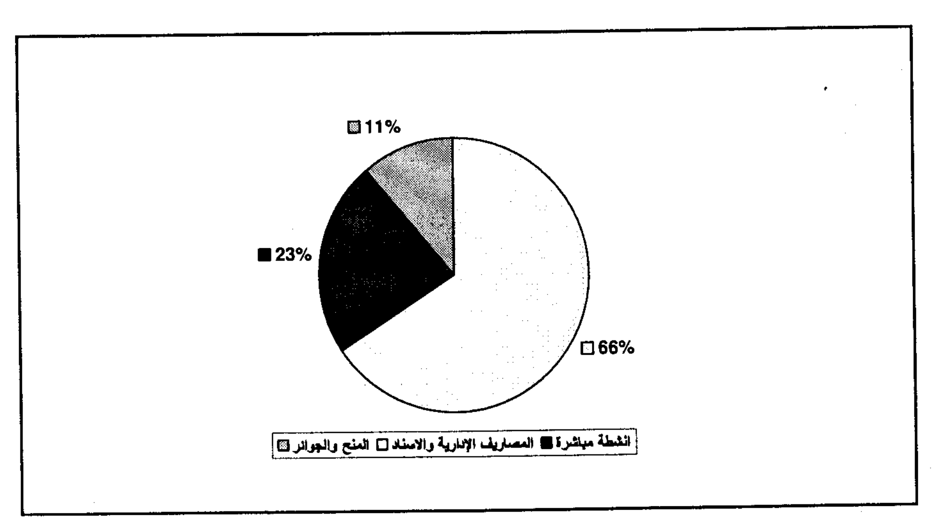
(٢) The Nonprofit news and information resource, (PNN on line), Topic: PNN worldwide.

خلافاً لما يتم في المؤسسات التجارية، ذلك أن الهدف من الإنفاق في حالتنا هنا هدف خيري أراده الواقف من مؤسسته هذه، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم ومن خلال بيانات الإنفاق المالي بتقييم الأنشطة والبرامج التي قامت بها المؤسسة خلال السنة المالية، وتتناول جميع ذلك بالمراجعة والتحليل.

ولتقدير حجم الإنفاق السنوي المستقبلي تقوم المؤسسة بتقييم موجوداتها وعوائدها كل ثلاث سنوات، وعلى أثر ذلك تحدد النسبة المئوية للسنة المالية القادمة. وهذا الأسلوب في نظر القائمين على المؤسسة يجنبها مخاطر تقلبات الموجودات الاستثمارية للمؤسسة على المدى القصير، وينص القائمون على أنه في حالة شهدت سنة مالية ارتفاعًا في قيمة أرباح وعوائد المؤسسة فإن ذلك يعني، في المحصلة، ارتفاعًا في مستوى الإنفاق للسنة المالية القادمة والعكس صحيح.

أما حجم الإنفاق المالي العام والخيري للمؤسسة للسنة المالية (٢٠٠٤م) فقد بلغ (٣٧٨)مليون باوند بانخفاض ملحوظ عن السنة المالية(٢٠٠٣م)والتي بلغ فيها حجم الإنفاق(٥١٦)مليون باوند، وتعزي المؤسسة هذا الانخفاض الحاد إلى مشاركة المؤسسة في مشاريع استثمارية ضخمة.

من حيث وجوه الإنفاق المالي الخيري للمؤسسة فيمكننا تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسة: الأولى: مصاريف الدعم المالي للمنح والجوائز والمشاريع العلمية وتمثل هذه المجموعة (٦٦٪)من حجم الإنفاق العام، يأتي في المرتبة الثانية: المصاريف المباشرة التي تخدم أنشطة المؤسسة المباشرة، ودعم مؤسساتها العلمية، وتمثل هذه المجموعة (٢٣٪)من مجمل الإنفاق، أخيرًا رصدت المؤسسة (١١٪)من ميزانية عام(٢٠٠٤م) لأغراض الدعم والمصاريف الإدارية، ولمزيد من التحليل أتناول كل جانب على حدة.



شكل رقم (١٤)

أوجه الإنفاق المالي للمؤسسة خلال العام ٢٠٠٤م

أولاً: الـدعم المـالي للمـنح والجـوائز والمـشاريع ومراكـز ومؤسـسات البحـث العلمي[1]:

قامت المؤسسة بالدعم المالي للأبحاث العلمية للأفراد والجامعات والمؤسسات بمبلغ قدره (٢٥١)مليون باوند للسنة المالية (٢٠٠٤م)، بانخفاض نسبته (٣٦,٤٥٪) مقارنة مع العام (٢٠٠٣م) الذي سجل حجم إنفاق بلغ (٣٩٥) مليون باوند، حيث يتجه أكثر من (٩٠٪) من هذا الدعم لمواطني الدولة البريطانية.

أما من حيث عدد الطلبات التي تم تمويلها لعام (٢٠٠٤م) فقد بلغت (١١٤١) طلبًا بانخفاض نسبته (٣٧٪) في دعم الطلبات للسنة المالية (٢٠٠٣م)، ويعود هذا الانخفاض في نظر القائمين لأسباب مختلفة من أهمها السياسات الجديدة والمدروسة عند قبول الطلبات الأمر الذي أدى إلى تناقص حجم الطلبات الواردة من (٤٣١٢) طلبًا عام (٢٠٠٣م)، لتصبح (٢٩٨٨) طلباً عام (٢٠٠٤م)، أي بانخفاض في نسبة

---

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٢٦-٢٩.

الطلبات الواردة مقداره (٣٠٪).

وأما من حيث الكيفية التي تقوم بها المؤسسة في استقبال ودعم البحوث فإن المؤسسة تقوم برصد مبالغ محددة لكل مؤسسة بحثية (جامعة- مستشفى- مركز بحوث)، وتقوم هذه الجهات بترشيح أفضل الطلبات لديها للمؤسسة للحصول على المنح المرصودة، حيث يتم دراسة هذه الطلبات داخل إطار وقفية (Wellcome) وعبر لجانها العلمية المختلفة.

ثانياً: المصاريف المباشرة[١]:

إن وقفية (Wellcome) ليست مؤسسة مانحة للمال فحسب، وإنما تمارس مجموعة من الأعمال الخيرية المتعلقة بالجانب العلاجي، حيث يبلغ حجم المصروفات المباشرة للمؤسسة (٨٦) مليون باوند، منها (٦٤)مليون باوند لدعم مركز البحوث الجينية التابع للمؤسسة، كذلك توجهت باقي المصروفات نحو دعم المؤسسات الأخرى التابعة للمؤسسة مثل مكتبة (Wellcome)، ودعم المشروعات التي تهدف لتفعيل دور القطاعات الشعبية وفي سبيل اجتذابها للاهتمام بالقطاع العلاجي.

ثالثاً: الإنفاق على المصاريف الإدارية والدعم[٢]:

فصلت المؤسسة بين المصروفات على جهاز مجلس الأمناء ومتعلقاته والجهاز الإداري للمؤسسة ببيانين ماليين منفصلين، حيث تطلق المؤسسة مفهوم تكاليف الدعم على النشاط الإداري المتعلق بمتابعة الأنشطة المباشرة للمؤسسة، والدور الذي تقوم به أقسام المؤسسة ولجانها المختلفة والمؤسسات التابعة لها، حيث بلغ حجم تكاليف الدعم للسنة المالية (٢٠٠٤م) (٣٨,٤)مليون باوند، وفيما يلي بيان لأوجه

---

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٣٠-٣١.

(٢) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٣٠-٣١.

الإنفاق المتعلقة بتكاليف الدعم.

شكل رقم (١٥)

أوجه الإنفاق المتعلقة بتكاليف الدعم

البند	٢٠٠٤ (مليون جنيه)	٢٠٠٣ (مليون جنيه)
مصاريف الموظفين	21.5	20.9
مصاريف المكتب	6.7	7.7
مصاريف ضيافة	4.4	3.8
مصاريف الاستشارات	1.2	2.6
الاستهلاك	4.1	4.5
مصاريف اللجان	0.5	0.5
المجموع	38.4	40.0

أما مفهوم المصاريف الإدارية فتعني به المؤسسة المصاريف المتعلقة بإدارة المؤسسة الخيرية عمومًا، أي: إدارة مجلس الأمناء ومتعلقاته، حيث بلغت المصروفات الإدارية للعام (٢٠٠٤م) (٢,٨)مليون باوند، وفيما يلي بيان لأوجه الإنفاق المالي المتعلقة بالمصروفات الإدارية.

شكل رقم (١٦)

التكاليف الإدارية

	٢٠٠٤ (مليون جنيه)	٢٠٠٣ (مليون جنيه)
مصاريف مجلس الأمناء	0.9	0.9
مصاريف الموظفين	1.0	1.4
مصاريف المكتب	0.6	0.5
مصاريف الخبراء	0.1	0.2
مكافآت المحاسبين	0.2	0.2
المجموع	2.8	3.2

الجدير بالذكر أن المؤسسة قررت ولأول مرة في تاريخها ضرورة خفض المصاريف الإدارية وتكاليف الدعم، حيث خفضت المؤسسة حجم المصروفات في هذا البند من (٤٣) مليون باوند للعام (٢٠٠٣م) إلى (٤١) مليون باوند، وتأمل المؤسسة بمزيد من التخفيضات في هذا البند الذي يشكل حقيقة جزءًا لا يستهان به من الإنفاق السنوي للمؤسسة.

تكاليف الموظفين (وهي جزء من المصاريف الإدارية والإسناد)[١]:

يشكو القطاع الخيري- الوقفي عمومًا من ضعف الكفاءات الإدارية وانفضاضها عنه، لأسباب مختلفة يتعلق معظمها بفشل هذه المؤسسات في إدارة الموارد البشرية من حيث أنظمة الحوافز والأجور والمكافآت، وسأحاول هنا، وعلى عجل، بيان تجربة وقفية (Wellcome) في هذا المجال للاستفادة منها في تطوير العمل الخيري والوقفي.

---

(١) انظر: التقرير المالي للعام (٢٠٠٤م)، ص٣٢-٤٠.

حيث يبلغ عدد موظفي المؤسسة (١٢٠٧) موظفاً في مختلف الأقسام والمؤسسات التابعة للوقفية، أما حجم رواتبهم فيبلغ (٣٦)مليون باوند للعام (٢٠٠٤م)، وتتراوح أجور الموظفين في الأغلب (٥٠-٥٩) ألف جنيه سنويًا، أما مكافآت أعضاء مجلس الأمناء (الناظر) فتتراوح (٦٠-١٢٠)ألف جنيه سنويًا، وتحفظ المؤسسة حقوق الكفاءات والخبرات لديها من خلال علاوات سنوية مجزية تضاف إلى أجورهم المرتفعة.

كذلك قَدَّمت المؤسسة في عام (٢٠٠٤م) (٣) ملايين باوند كتأمينات مختلفة لموظفي المؤسسة، بالإضافة إلى (٧,٥)مليون باوند لبرنامج التقاعد التابع للمؤسسة والذي تُقدر موجوداته بعشرات الملايين من الباوندات.

الفصل الرابع

دراسة تحليلية لأوجه الاستفادة

من التجربة الخيرية الغربية



الفصل الرابع

دراسة تحليلية لأوجه الاستفادة من التجربة الخيرية الغربية

تتعدد مواطن الاستفادة من التجربة الخيرية الغربية، إلا أننا في محاولة تتبع الأشكال والنماذج الوقفية في التجربة الغربية يمكننا حصر مواطن الاستفادة في ثلاثة محاور رئيسة، وهي تعد في نظري الركائز التي استطاعت من خلالها وقفية (Wellcome) أداء دورها المتميز في تنمية وخدمة المجتمع، وهي:

- ❖ دور الدولة في الإشراف على الأوقاف والقيام بدور الوساطة لتشجيع دمج الأوقاف للعمل ضمن إطار تنظيمات المجتمع المدني.
- ❖ نموذج (المؤسسة المستقلة) كصيغة فاعلة لإدارة الأوقاف.

المبحث الأول: أنموذج مقترح لدور الدولة في الإشراف على الأوقاف

وقفية (Wellcome) كسائر مؤسسات العمل الأهلي تأثرت بمكونات البيئة السياسية والقانونية والرقابية للدولة، تلك العوامل والمكونات التي قامت على دعم المؤسسات الأهلية وتمكينها من توظيف طاقات الوقف في سبيل توسيع أنشطتها في خدمة المجتمع وتنميته.

وسنحاول في المطالب القادمة توضيح دور الدولة الإشرافي في تكوين البيئة المناسبة لتفعيل الوقف في ضوء الاستفادة من التجربة الخيرية الغربية ومع مراعاة خصوصية التجربة الإسلامية.

المطلب الأول: الدور الحكومي أهميته- مهامه

أولاً: أهمية وضرورة الدور الحكومي:

قامت الدول الغربية بالإشراف على كافة الأشكال الوقفية التي تعمل خارج الإطار الحكومي، ولم يقف هذا الدور عند سن القوانين والتشريعات، بل كفل الدور الحكومي توفير السبل والأساليب لدمج الوقف في إطار تنظيمات العمل المدنية الفردية والمؤسسية[1].

إن الاهتمام الحكومي بالإشراف على الأوقاف من المنظور الغربي مرده لاعتبارات أهمها:

- ضرورة المحافظة على الدور المتميز والخدمات الجليلة التي أنتجها تواصل

(١) مع ملاحظة أن العلاقة المتبادلة بين الحكومات الغربية ومؤسسات العمل الأهلي والمدني مرَّ بفترات مظلمة في إقصاء هذه المؤسسات وإهمالها ومصادرة أموالها، ويمكن مراجعة الفصل التمهيدي للمزيد.

وتفاعل أفراد ومؤسسات المجتمع المدني والأهلي مع الأوقاف، خاصة وأن هذا التفاعل هو الصيغة الأنسب والألصق لتفعيل دور الوقف في خدمة التنمية الاجتماعية بدليل التجربة التاريخية والتطبيقية الغربية الحديثة.

- حماية حرية إرادة الإنسان الغربي في ممارسة العمل الاجتماعي وفق الصيغ الوقفية والخيرية التي تتناسب ورغباته الشخصية.

- ضرورة وضع الإجراءات والتقنيات التي تضمن السلامة العامة من الأخطار التي تنجم عن الحرية في ممارسة العمل الاجتماعي الخيري.

- حماية حقوق كل من (الواقف) أو (الموقوف عليه)، وفي إطار حماية التجربة الخيرية الوقفية ككل[1].

خلافاً لذلك فقد تناست الدول الإسلامية المعاصرة هذا الدور الإشرافي لأسباب مختلفة، كان من أهمها استقلال الدول القومية بالسيطرة على إدارة الأوقاف وتوزيع ريعها، وبالتالي انتفت الحاجة لمثل هذا الدور، وهو ما أنتج في المحصلة تهميشًا لدور القطاعات المدنية وابتعادها عن الوقف، مما قلل من مستوى وحجم الأوقاف، وحجم الريع الناتج، ومن إسهام الوقف في التنمية الاجتماعية[2].

ثانياً: مهام ووظائف الدور الحكومي الإشرافي[3]:

تتمثل وظائف الدور الحكومي في الإشراف على الأوقاف بالمهام التالية:

---

(١) Anheier: Private Funds, P.30,also:Why Regulate Charity?: (www.charity.commission.gov.uk)

(٢) بحث (إسهام الوقف في دعم مؤسسات العمل الأهلي)، للدكتور فؤاد العمر، مجلة أوقاف، ص٩٩، ١٠٠.

(٣) Maudsley: Trusts and Trustee, P.432-467, Riddall The Modern Law of Trust P.275-287,also: (www.charity –commission,gov.uk).

١ - **دور سياسي وتشريعي**، ويتمثل بما يلي:

أ- الاعتراف بحق الأفراد والمؤسسات غير الحكومية في توظيف الوقف واستغلاله لفائدة وصالح المجتمع.

ب- إقامة اللجان الحكومية والبرلمانية المختصة لوضع التقنيات التي تضمن تفعيل الوقف ودمجه في مؤسسات العمل المدني والأهلي.

ج- إقامة إطار مؤسسي حكومي للإشراف على كافة الأشكال الوقفية والمؤسسات التي وظفته.

د- وضع التقنيات والتشريعات التي تضمن لهذا الإطار المؤسسي القدرة على التدخل والمتابعة والمراقبة والمحاسبة، بالشراكة مع دوائر حكومية أخرى قضائية واقتصادية واستثمارية.

هـ-بيان العلاقات الضابطة للدور الحكومي في تعامله مع المؤسسات الوقفية وبما يضمن عدم التعدي على دور هذه المؤسسات.

و- وضع التشريعات التي تضمن حسن إدارة واستثمار واستغلال الأوقاف من قبل المؤسسات الوقفية غير الحكومية.

ز-إطلاق يد المؤسسات الوقفية غير الحكومية للعمل في سائر المجالات الخيرية والصحية والاجتماعية والتعليمية ودون احتكار السلطة لهذه المجالات.

٢- **دور رقابي**، يؤدى ويمارس عبر الإطار المؤسسي المختص بالإشراف على الأوقاف حيث تناط به المهام التالية:

أ- تسجيل المؤسسة الوقفية والتأكد من الأهداف والوظائف الخيرية للمؤسسة.

ب- محاسبة إدارات الوقف والرقابة عليهم إداريًا وماليًا.

ج- إحالة المخالفات القانونية والمالية والإدارية والمحاسبية للقضاء المختص مع إبلاغ المجتمع بأسماء المؤسسات المخالفة.

د- إعلام المجتمع بالممارسات والأداء الضعيف الذي تلبست به بعض المؤسسات الخيرية والوقفية.

هـ-مساعدة المؤسسات للعمل وفق أفضل الحالات القانونية والإدارية والتي تتلاقى مع القوانين والتشريعات الناظمة.

و- زيارة المؤسسات الوقفية ميدانياً لمراجعة سياساتها ودساتيرها ونشاطاتها.

ز- إمداد المؤسسة الوقفية بالنماذج الإدارية والقانونية والمحاسبية.

ح-تلقي الشكاوى حول هذه المؤسسات.

٣. دور تطويري، ويتمثل بالمهام التالية:

أ- وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن حسن استغلال الأوقاف وتوظيف الريع التوظيف الأمثل.

ب- تقديم خدمات مختلفة للمؤسسات الوقفية:

-استثمارية: مثل فتح محافظ استثمارية مشتركة للمؤسسات الوقفية- استشارات - سياسات استثمارية.

- مالية: استشارات مالية وقانونية.

- إدارية: الدعم الفني والإداري.

ج- إيراد ونشر الأمثلة الناجحة للمؤسسات الوقفية قانونيًا وإداريًا ومحاسبيًا عبر النشرات ودراسة الحالات.

د- إقامة الدورات والمؤتمرات والندوات المتخصصة بالعمل الخيري والوقفي.

هـ-إقامة إطار للتعاون بين المؤسسات الوقفية والخيرية وبما يضمن التوظيف الأمثل لموارد هذه المؤسسات لخدمة المجتمع دون تصادم أو تقاطع.

المطلب الثاني: ضرورة الإطار المؤسسي للإشراف على الأوقاف

إن من الأمور المهمة لرفع مستوى التفاعل بين الأوقاف من جهة والأفراد والمؤسسات غير الحكومية من جهة أخرى أن يكون هناك إطار مؤسسي يسهل عملية التفاعل، ويعمل على تنظيمها وممارسة الرقابة عليها[١].

الدراسات الغربية الحديثة رأت في الجهاز الحكومي المستقل النمط الأمثل للإشراف على المؤسسات الوقفية والخيرية. إضافة لما يتميز به هذا النمط من كفاءة وقدرة على توظيف الخبرات والمعلومات، في سبيل تطوير هذا الدور والوصول به إلى أفضل المستويات، ويمكن مشاهدة هذا النمط من خلال ما تقوم به المفوضية العليا للأعمال الخيرية[٢] (Charity Commission) في بريطانيا.

النمط الآخر في الإشراف على الأوقاف يتم عبر تدخل حكومي مباشر من خلال وضع التشريعات وتدخل القضاء في حالة مخالفتها، هذا النمط المعمول به في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا[٣].

إننا في بلاد المسلمين أولى بالحاجة إلى جهاز حكومي يستقل بالإشراف على

---

(١) يقول د.فؤاد العمر: "إن تكون الإطار المؤسسي للتعاون هو من أهم عوامل ضمان التواصل والتكافل بين أنشطة الوقف ومؤسسات العمل الأهلي وتقارب اهتماماتهم واستراتيجياتهم"، مجلة الأوقاف، العدد التجريبي، ص١٠٥.

(٢) المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا تصلح لأن تكون محل دراسة تطبيقية موسعة في محاولة للتعرف على دور الدولة الإشرافي على الأوقاف خاصة في ظل التطوير الدائم والمستمر لأعمالها وخططها بهدف تطوير القطاع الخيري عموماً.

(٣) Anheier: Private Funds, P.73.

الأوقاف لغرض الحفاظ عليها والعمل على تسهيل تفاعلها مع قطاعات العمل المدني والخيري، وبغض النظر عن المسميات فقد اخترت اسم (الهيئة العليا للعمل الخيري والوقفي) كمظلة وإطار مؤسسي يضمن تحقيق اندماج وتوظيف الوقف في العمل الخيري الفردي والمؤسسي، مع ملاحظة تعدد واتساع مجالات العمل الخيري.

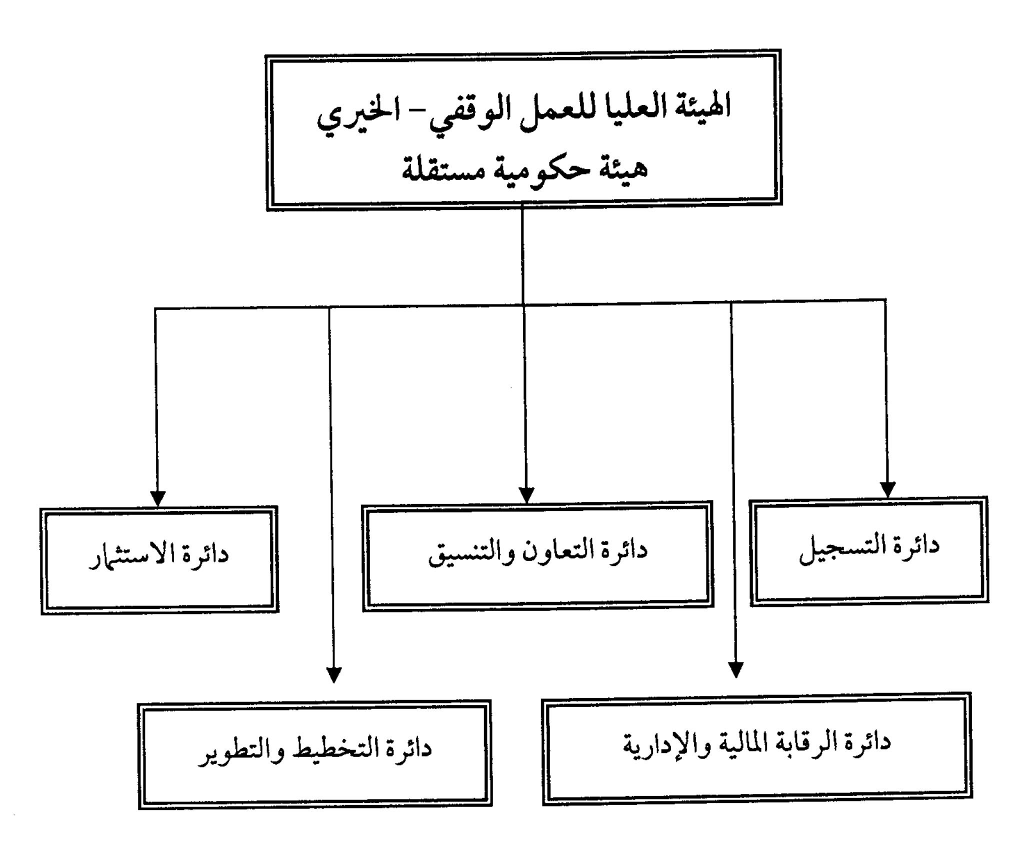
ولضمان قدرة هذه المؤسسة الحكومية (الهيئة العليا) على القيام بأعمالها وبما يخدم الصالح العام، ودون تحيز أو تأثر بضغوط خارجية، فلا بد من تحقيق عنصر الاستقلالية في اتخاذ القرارات الداخلية بعيدًا عن الولاءات والانتماءات المختلفة، وقد يؤدي تعيين مجموعة من القضاة المستقلين للإشراف على هذه الهيئة دورًا في بسط استقلالية الهيئة[1] وتميزها عن القطاعات الحكومية والمدنية واتخاذها دور الوسيط في عملية تفاعل الأوقاف مع مؤسسات العمل الأهلي.

---

(١) وهو ما تتبعه المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا: انظر: Maudsley: Trusts and Trusttees, P.433

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي المقترح، الهيكلية- الوظائف- أسس العمل

أولاً: الهيكلية التنظيمية:



ثانياً: الوظائف والمهام[1]:

١- دائرة التسجيل، ويناط بها:

-تسجيل الأوقاف (الأصول) لمراقبة ومتابعة أوضاعها دوريًا.

---

(١) Parker: The Modern Law of Trusts, P.214-222.

-تسجيل المؤسسات الوقفية والخيرية والتأكد من وظائفها وأهدافها الخيرية، وذلك لضمان عدم استغلالها لأغراض الانتفاع الشخصي أو السياسي.

-المراجعة السنوية لأهداف وأغراض المؤسسات الوقفية، والتأكد من استمرار وظائفها الخيرية، وإعادة التسجيل دورياً.

٢- دائرة الرقابة المالية والإدارية، ويناط بها:

-التأكد من توافق أعمال المؤسسات الوقفية والقوانين الناظمة.

-المحاسبة في حالة وجود أخطاء إدارية ومالية.

-التأكد من حسن توظيف الريع الناتج عن الأوقاف التوظيف الأمثل.

-تقديم تقارير مالية وإدارية سنوية عن وضع (الهيئة العليا للعمل الوقفي الخيري).

-تقديم تقارير مالية إدارية سنوية عن أوضاع المؤسسات الوقفية.

٣- دائرة الاستثمار، ويناط بها متابعة شؤون الأموال الوقفية الاستثمارية:

-وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لاستثمار الأموال الوقفية.

-إنشاء محافظ استثمارية مشتركة لضمان حسن استثمار الأموال الوقفية.

-تقديم الاستشارات الاستثمارية.

-مراقبة الاستثمارات الوقفية.

٤- دائرة التخطيط والتطوير، ويناط بها:

-تقديم مقترحات لتطوير التقنيات والتشريعات المتعلقة بالنشاط الوقفي.

-وضع الاستراتيجيات والسياسات العامة لضبط العمل الوقفي الخيري.

-الدعم والإسناد الفني والإداري.

-إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات الخاصة بالعمل الوقفي.

٥- دائرة التعاون والتنسيق، ويناط بها أعمال التنسيق بين مختلف المؤسسات الوقفية والخيرية والبلديات بشكل يضمن توزيع الأدوار والخدمات الخيرية المقدمة للمجتمع.

ثالثاً: أسس العمل[1]:

(الهيئة العليا للعمل الوقفي والخيري) لا بد أن تراعي عند قيامها بأعمالها الأسس التالية:

١- المسؤولية، وتتمثل في:

-مسؤولية الهيئة أمام الدولة والقضاء عن القرارات التي تم اتخاذها.

-تقديم تقرير مالي وإداري مفصل للبرلمان والحكومة.

-نشر وتعميم القرارات المهمة التي اتخذتها الهيئة وأسباب هذه القرارات.

-إعلام الأشخاص الذين تأثروا بقرارات الهيئة بأسباب اتخاذ هذه القرارات.

٢- الاستقلالية، وتتمثل في:

-العمل للصالح العام دون تحيز لأي طرف.

-الاستقلالية بالتوافق مع عنصر الشراكة مع المؤسسات الحكومية والأهلية.

٣- التناسبية، وتعني اتخاذ القرارات بحسب درجة الأهمية كذلك بالنظر إلى

---

(١) أسس العمل مستفادة من أسس العمل لدى المفوضية العليا للأعمال الخيرية في بريطانيا في موقعها على الانترنت: (www,charity-commission.gov.uk)

مستوى الأخطار التي قد تتلبس بها المؤسسات الوقفية والتي تتمثل في:

-الآثار السلبية على المستفيدين من الريع الناتج عن الوقف.

-سوء استخدام الأصول الوقفية وريعها.

-الإضرار بسمعة العمل الوقفي.

-الإضرار بثقة العامة في القوانين الناظمة للعمل الوقفي.

٤- العدالة وحسن إصدار القرارات.

٥- تناغم القرارات الصادرة عن الهيئة مع القوانين والسياسات المعلن عنها أو مع القرارات المسبقة.

٦- التنوع والكفاءة.

ويقصد به التنوع في إصدار القرارات وبما يتناسب مع حالة المؤسسة الوقفية وبما يضمن إعطاء أفضل الحلول، مع ضرورة إعطاء أسباب اختلاف القرارات من مؤسسة لأخرى.

٧- الشفافية، من حيث:

-الانفتاح على الآخرين.

-وضوح آليات عمل الهيئة.

-وضوح الواجبات المتوقعة من المؤسسات الوقفية.

-بيان حقوق المؤسسات الوقفية، وكيف يمكن الاعتراض على قرارات الهيئة.

٨- المرونة القانونية، في سبيل تشجيع إنشاء المؤسسات الوقفية وتوسيع حجم نشاطاتها.

المبحث الثاني: (أنموذج المؤسسة المستقلة) لإدارة الأوقاف: الأهمية- الأنماط الإدارية- النظام الداخلي

إن أسلوب الإدارة الجماعية، وعبر الهيئات المستقلة، هو أحد أبرز النماذج الناجحة التي قدمتها التجربة الغربية لإدارة الأملاك الوقفية، الأمر الذي رأيناه في وقفية (Wellcome)، حيث تم من خلال هذا الأسلوب الإداري تجاوز الأساليب الموروثة والمتعارف عليها في إدارة الأوقاف، مثل نمط الإدارة الفردي أو الإدارة الحكومية، هذين النمطين اللذين يشكك الكثيرون في مدى صلاحيتهما ومواءمتهما لإدارة الأملاك الوقفية[1].

إنني هنا لست أدعي تفرد التجربة الغربية بنموذج (المؤسسة المستقلة) لإدارة الوقف، فإن نظرة فاحصة لفكرة الوقف وتطبيقاته في التجربة التاريخية تدعونا للاستنتاج بأن الوقف الإسلامي المستقل، إداريًا أدَّى دورًا هامًا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المسلمة، فقد أخذ الأفراد يشاركون في القيام بالمهام المختلفة وتقديم الخدمات المجانية من بناء الجسور والاستراحات وقنوات الشرب والمكتبات بل شهد التاريخ الإسلامي، من خلال تجارب فريدة دعم وتشييد المؤسسة (المنشأة) الوقفية مثل المنشآت التعليمية والصحية والثقافية، الأمر الذي يدعونا لإعادة ودراسة مفهوم (المؤسسة المستقلة) بشكل دقيق وضمن التجربة التاريخية للوقف الإسلامي.

مع ذلك كله فإن من الضروري القول: إن التجربة الغربية استطاعت تقديم النموذج القانوني والإداري الحديث (للمؤسسة الوقفية) من خلال دعمها وترسيخها لمفهوم (المؤسسة المستقلة) لإدارة الأوقاف، وبيانها الكيفيات والآليات القانونية والإدارية والمالية والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية.

---

(١) يقول الدكتور منذر قحف: "وإنه مهما دافع المدافعون عن هذه النماذج التي تضع الحكومة في سدة القيادة والإدارة فهي لا تخلو مما هو معروف عن الإدارة الحكومية من مشكلات قلة الكفاءة والإنتاجية والمزالق الأخلاقية، وعدم توفير المعلومات المتعلقة بأعمالها..."، الوقف الإسلامي، ص٣١٣.

والمطالب القادمة محاولة لرسم وتقديم الإطار العام والتفصيلي لنموذج (المؤسسة الوقفية المستقلة) ضمن الاستفادات المتحققة من تجربة وقفية (Wellcome) خصوصاً، والتجربة الغربية عموماً.

المطلب الأول: ضرورة النمط المؤسسي المستقل لإدارة الأوقاف

تنبع أهمية وضرورة النمط المؤسسي لإدارة الأوقاف من المنظور الغربي إلى الرغبة في تجاوز المعالجات، والحلول الفردية والسطحية المحدودة الأثر التي قدمها القطاع الخيري والوقفي، في محاولة لعلاج الإشكالات الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة والمعقدة. بناءً عليه اتجهت استراتيجيات العمل الخيري للتصدي والقيام بمسؤولياتها وعدم الاكتفاء بدعم الفقراء والمساكين فحسب، بل العمل المؤسسي داخل الإطار الاجتماعي للتعرف على الأسباب الكامنة وراء الإشكالات الاجتماعية ومن ثم المعالجة الجذرية لها[1].

على سبيل المثال قامت المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة في بداية القرن العشرين ببناء المساكن لذوي الدخل المحدود في محاولة منها للقضاء على مشكلة الفقر بشكل جذري، كذلك قامت المؤسسات الخيرية بتقديم الدعم المالي للبحث العلمي إيماناً من هذه المؤسسات أن المعرفة العلمية هي المفتاح لتنمية المجتمع وتطوره والقضاء على مشاكله[2].

عوامل أخرى تدعو لضرورة النمط المؤسسي لإدارة الأوقاف يمكن استنتاجها من دراسة الحالة (Wellcome Trust) وهي تتمثل فيما يلي:

---

(١) Charity and Stratgy: Philanthropy's Evolving Role, Speech by Rebecca W.Rimel, April, 2001,At British Academy.

(٢) Nielson: The Big Foundations, P.33, Cibas: The Future of Philanthropic Foundations, P.78.

١- صيغة المؤسسة تضمن الاستفادة القصوى من الأموال الوقفية، وهي بديل منافس للصيغ الأخرى (الإدارة الفردية، الإدارة الحكومية).

٢- المؤسسة الوقفية قادرة على تلبية أغراض وأهداف تنموية محددة وبكل كفاءة واقتدار، خاصة في ظل الاختصاص الوظيفي للمؤسسة الوقفية، حيث يثمر هذا الاختصاص تفعيلًا حقيقيًا للأموال الوقفية، لما يحققه الاختصاص عمومًا من حرفية وكفاءة، ولذلك نرى أحيانًا تفوق المشاريع الوقفية من مدارس وجامعات على مثيلاتها في القطاعين الحكومي والخاص، من حيث الأداء والكفاءة.

٣- تعمل صيغة المؤسسة على تلبية الرغبات التفصيلية للواقفين مثل (إنشاء مستشفى أو مدرسة).

٤- أسهم تراكم التجارب والخبرات لدى هذه المؤسسات إلى استحداث تنظيمات إدارية أسهمت في رفع كفاءة المشاريع الوقفية.

٥- قطاع المؤسسات الوقفية ببرامجه ومشاريعه خلق فرص عمل ومناصب إدارية جديدة، فعلى سبيل المثال وفرت المؤسسات الخيرية والوقفية العاملة في فرنسا (٣٥) ألف وظيفة في مجالات الصحة والتعليم والدراسات الاجتماعية وغير ذلك[١].

٦- أسهم قطاع المؤسسات الوقفية في نشوء مجموعة من الشركات التجارية والمالية والمحاسبية والاستشارية الداعمة لعمل المؤسسات الوقفية.

بقي هنا أن نبين أهمية استقلالية إدارة المؤسسة الوقفية عن القطاعين الحكومي والخاص، فقد كان هذا الأمر له ضروراته وثماره على مستوى التجربة الغربية، حيث أسهمت هذه الاستقلالية في خلق قطاع ثالث فاعل (Private Bodies) يعمل جنبًا إلى جنب مع القطاعين الحكومي والخاص في مجالات البر والنفع العام[٢]، أضف إلى ذلك

(١) Anheier: Private Funds, P.192.

(٢) Anheier: Private Funds, P.40.

قدرة هذا القطاع على تقديم خدمات في مجالات لا تستطيع الدولة تغطيتها بالشكل المطلوب، من ذلك الاهتمام بمجال الرعاية الصحية والاجتماعية، ودعم التقدم والمعرفة العلمية [1] على سبيل المثال يمكن ملاحظة أن بعض الجامعات التعليمية الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية هي عبارة عن مؤسسات وقفية مستقلة إداريًا.

إن التجربة الخيرية الغربية خير شاهد على ضرورة وتفعيل تنظيم إدارة المشروعات الوقفية بشكل مستقل (شعبي- محلي- عائلي)، خلافًا لذلك فقد أدى اختصاص دائرة أو وزارة بالأموال الوقفية في الغالب الأعم إلى انكماش الدور المميز للوقف في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والتاريخ الإسلامي لا يؤيد ولو في بادرة واحدة وجود هذا الاختصاص وشرعيته، فالنظار كانوا يعينون من خارج الحكومة[2]، إلا أنه وبعد انهيار الدولة العثمانية، ونشوء الدول الحديثة التي أخذت بمفاهيم الوطنية والاشتراكية والقومية، أصبحت هذه الدول تتحمل العبء الأكبر، فلم يعد للوقف دور يذكر، ومع تخبط مشاريع الدول الحديثة أخذ الوقف والاهتمام به يبرز من جديد[3]، والحاجة ماسة لإعادة هذا الدور من خلال التأكيد على فكرة الوقف الإسلامي التي تقوم على إيجاد قطاع ثالث بكامل بنيته التحتية والمؤسسية.

في المقابل أورث عنصر الاستقلالية في إدارة المؤسسة الوقفية الغربية إلى عدة إشكالات منها: عدم احترام المؤسسات الوقفية لعنصر التأبيد في الأموال الوقفية أو رغبات الواقف وشروطه، كذلك قد تكون برامج بعض المؤسسات الوقفية الخيرية مدفوعة بأغراض الانتفاع الشخصي أو السياسي، أو بدافع التهرب الضريبي، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم انضباط المؤسسات الخيرية الغربية بالضوابط الشرعية في

---

(١) انظر الفصل التمهيدي للتعرف على ما يقدمه قطاع المؤسسات الخيرية، حيث استطاعت المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية تقديم ما مقداره (٣٧) مليار دولار أمريكي للعام ٢٠٠٠م.

(٢) قحف: الوقف الإسلامي، ص١٢٣.

(٣) الأرنؤوط: دور الوقف في المجتمعات الإسلامية، ص٩.

استثمار المال الوقفي، وتلافياً لمثل هذه الإشكالات في التجربة الوقفية الإسلامية فقد اقترحت استحداث دائرة للتسجيل في الهيئة المستقلة المشرفة على الأوقاف، والتي من مهامها مراقبة الأوقاف ومتابعة شروط الواقف، ومدى التزام المؤسسة الوقفية بالشروط الشرعية للاستثمار.

المطلب الثاني: أنماط وأساليب الإدارة المؤسسية على الأوقاف

هذا المطلب يحاول الإلمام بالأنماط والأساليب الإدارية الأفضل لإدارة المؤسسة الوقفية، كذلك تحديد المعايير التي تساعد في تشكيل هذه الأنماط، والتي تتوافق معها السلوكيات الإدارية.

بادئ ذي بدء يمكن القول: إن الأنماط الإدارية للمؤسسة الوقفية تتشكل عبر مجموعة من العوامل أهمها:

- طبيعة ووظائف المؤسسة الوقفية: والتي تتشكل وفقًا لرغبات الواقف، وقد رأينا في وقفية (Wellcome) كيف أدى هذا العامل إلى استحداث أقسام إدارية خاصة لتلبية رغبات الواقف.
- موارد المؤسسة المالية: حيث يؤدي هذا العامل إلى استحداث أجهزة إدارية للحفاظ على موجودات المؤسسة واستثمارها.
- القوانين الناظمة: حيث تشترط بعض القوانين وجود منظومتين متباينتين (مجلس الأمناء)، و(الإدارة).
- العلاقة مع الآخرين: طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الوقفية للآخرين عامل آخر يفرض نفسه على الأنماط الإدارية للمؤسسة الوقفية.

التجربة الغربية تطرح نموذجين لإدارة الأملاك الوقفية، ويمكننا الاستفادة منها

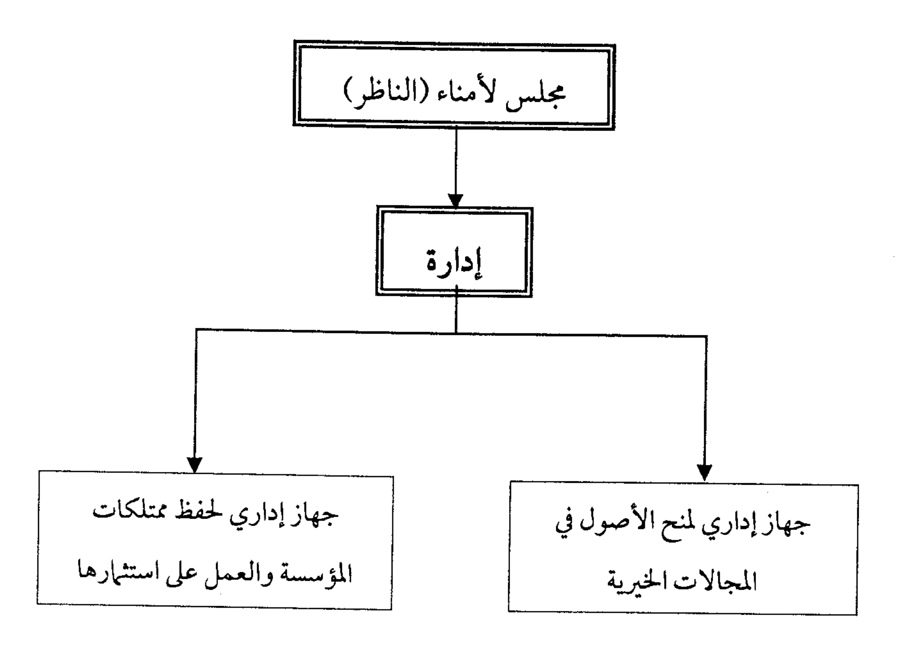
للانطلاق لبناء النموذج (المؤسسة الوقفية المستقلة) وهما:

أولاً: نمط المؤسسة الوقفية المانحة.

ثانياً: نمط المؤسسة الوقفية التشغيلية.

وفيما يلي تحليل الأغراض والأهداف التي تقوم بها المؤسسات الوقفية في كلا النمطين، بالإضافة إلى ذكر الإيجابيات والسلبيات التي تترافق مع كل نمط مع تقديم مقترحات لرفع الكفاءة الإدارية للمؤسسات الوقفية.

أولاً: نمط المؤسسة الوقفية المانحة:



المؤسسة الوقفية المانحة غرضها وهدفها الرئيس هو منح الأموال وإنفاقها في وجوه البر والنفع العام من خلال الإنفاق المباشر على الأفراد أو بالتعاون مع المؤسسات الخيرية الأخرى وجمعيات النفع العام، ولذلك فإن المؤسسة الوقفية المانحة لا تقدم خدمات أو منتجات للجمهور كالعلاج أو التعليم.

ويقابل هذا النمط في التجربة الغربية ما يسمى (Grantmaking Foundations)، وهو النمط الأكثر انتشاراً حيث تشكل وظيفة منح المال (٧٤٪) من وظائف المؤسسات الخيرية البريطانية الكبرى[1].

المنظومات الإدارية للمؤسسة الوقفية المانحة:

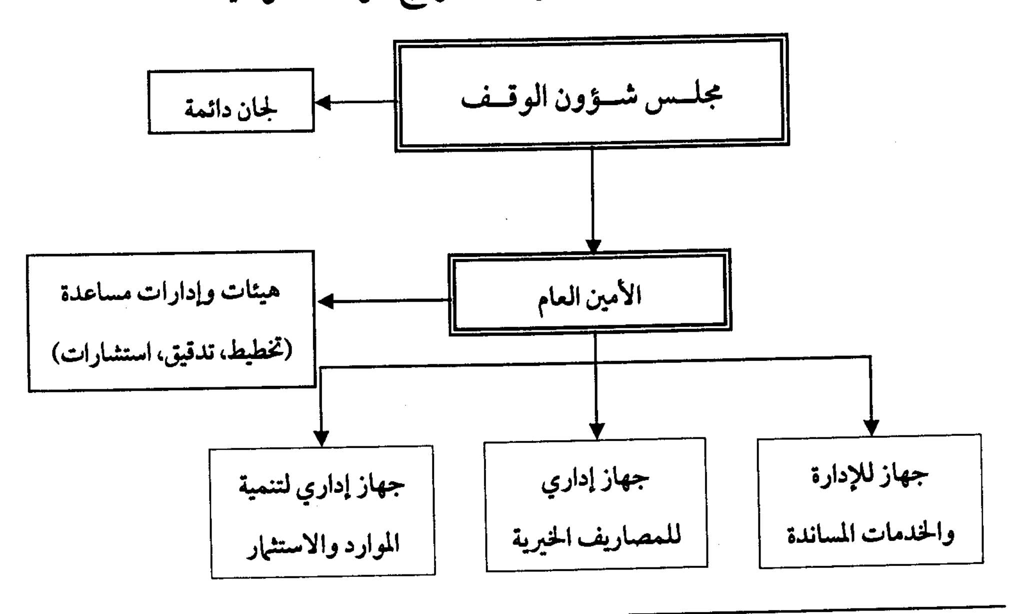
مجلس الأمناء: وتناط به مهام الإشراف على التخطيط والرقابة والتأكد من الأهداف الخيرية للمؤسسة.

الإدارة: وتناط بها مهام التنفيذ.

جهاز إداري لأغراض الإنفاق في مجالات البر والخير: ويناط به إعداد الطلبات والمقابلات ودراستها بالشراكة مع الأفراد والمؤسسات في المجتمع المحلي.

جهاز إداري: يناط به الحفاظ على الأموال الوقفية واستثمارها.

الأمانة العامة للأوقاف – الكويت: نموذج المؤسسة الوقفية المانحة



(١) Anheier: Private Funds, P.121.

المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي (وأغلبها حكومي) تتخذ نمط المؤسسة الوقفية المانحة لإدارة الأملاك الوقفية، من تلك المؤسسات الأمانة العامة للأوقاف- الكويت (جهاز حكومي يتمتع باستقلالية نسبية)، والتي شكلت في تنظيماتها الإدارية جهازين إداريين يخدمان في المحصلة وظيفة المؤسسة الأساسية، والتي تتمثل بالإنفاق على وجوه البر والنفع العام، وبالشراكة مع المؤسسات والجمعيات الخيرية الأخرى، مع ملاحظة أن الأمانة تقدم خدمات مباشرة للجمهور لكنها على نطاق ضيق، وتتمثل في إصدار الكشافات البيلوغرافية للأدبيات الوقفية، وتنمية الدراسات والبحوث الفقهية، وتدريب العاملين في الوقف إلى غير ذلك من المشاريع الخدمية[1].

المنظومات الإدارية للأمانة العامة للأوقاف - الكويت:

* مجلس شؤون الوقف: السلطة العليا للإشراف على الأوقاف ويناط به وضع السياسات والخطط والنظم واللوائح والرقابة على أعمال الأمانة العامة، وللمجلس نظام داخلي من (٩) مواد.

* اللجان الدائمة: يناط بها مساعدة مجلس شؤون الوقف للقيام بأعماله المختلفة وأغلبها له دور استشاري.

* الأمين العام: يناط به إدارة المؤسسة الوقفية.

* هيئات وإدارات مساعدة للأمين العام للقيام بكل من (التخطيط- تدقيق- استشارات).

* جهاز إداري للخدمات المساندة.

* جهاز إداري لمتابعة الإنفاق الخيري.

---

(١) للاطلاع على بعض الخدمات التي تشرف عليها الأمانة، انظر: (البعد الدولي لتجربة الأمانة العامة للأوقاف)، بحث للدكتور غانم الشاهين.

* جهاز إداري لتنمية الموارد والاستثمار.

ونظراً لتبني كثير من المؤسسات الوقفية الإسلامية لهذا النمط أورد هنا العوامل التي تؤثر في السلوك الإداري للمؤسسة المانحة[1] والتي تتمثل فيما يلي:

١- سعة الأهداف والوظائف للمؤسسة المانحة:

حيث ينجم عن ذلك إشكالات من أهمها الإنفاق في وجوه البر دون وجود أهداف واضحة وحقيقية سوى مجرد الرضا النفسي، لذلك فالمؤسسة الوقفية مطالبة بتحديد أولوياتها ومجالات الإنفاق ضمن إطار رغبات وشروط الواقف، دون ذلك ستجد المؤسسة الوقفية نفسها عاجزة إداريًا عن النظر في حجم الطلبات الهائل للاستفادة من منح المؤسسة خاصة إذا كانت موجودات المؤسسة الوقفية محدودة.

٢- الشراكة مع الآخرين في توزيع المال على المستفيدين (الموقوف عليه):

تقوم بعض المؤسسات الوقفية بإنفاق المال الخيري عبر وكلاء (مؤسسات خيرية أخرى) وينتج عن ذلك انقطاع التواصل بين المؤسسة الوقفية والمستفيد، وهنا تتجلى الصعوبة في معرفة الاحتياجات الحقيقية للمستفيد، ومدى تلاقي هذه الاحتياجات مع أولويات واهتمامات الوكلاء[2]، الأمر ذاته يتكرر في المشاريع الوقفية التي يتم إقامتها بالتعاون مع مؤسسات أخرى، حيث لا يعني نجاح المشروع الوقفي أن المؤسسة بالتالي قد وفقت لتحديد احتياجات المستفيد وتلبيتها (الموقوف عليه). أيضًا قد ينجم عن اعتماد مبدأ الشراكة في توزيع المال الخيري إلى صعوبة إجراء تقييم

---

(١) Anheier: Private Funds, P.129-136.

(٢) وقفية (Wellcome) فعَّلت مبدأ الشراكة مع الآخرين مثل توزيع المخصصات للجامعات ومراكز البحث العلمي، ولكنها اشترطت أن يتم مقابلة المستفيد من هذه المخصصات (الطلاب- الأكاديميين) لكي تتعرف على احتياجاته المختلفة وتحديد مدى تلاقيها مع أهداف الوقفية.

لمستوى نجاح أو فشل المؤسسة الوقفية، ففي المحصلة أعمال المؤسسة السنوية تتمثل في إصدار مجموعة من الشيكات المالية فحسب.

٣- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوقفية:

أفرز الهيكل التنظيمي للمؤسسة منظومتين مختلفتين هما (مجلس الأمناء) و(الإدارة)، وقد أثبتت الدراسات الغربية أن العلاقة بين هاتين المنظومتين في نظرة كل منهما لطرق وأساليب منح الأموال متباينة إلى درجة اعتبار هذه الإشكالية هي الأكثر حساسية في إدارة المؤسسات الوقفية المانحة، خاصة مع نظرة كثير من (مجالس الأمناء) للدور الذي يقوم به الموظفون على أنه ليس سوى توقيع ودفع طلبات المنح، ولا يشكل في نظرهم عملًا حرفيًا مهنيًا.

لذلك تقوم المؤسسات الوقفية بتلافي مثل هذه الإشكاليات من خلال العناية بالأنظمة الداخلية، وتعيين أفضل الخبرات والكفاءات في مختلف المستويات الإدارية.

٤- تدّخُل الواقف:

تدّخُل الواقف أو أحد أفراد عائلته له آثاره في العمليات الإدارية داخل المؤسسة وخاصة في أسلوب وطريقة منح المال.

٥- موارد المؤسسة المالية:

هذا العامل يتحكم في حجم الإنفاق الخيري في المؤسسة الوقفية وضرورة زيادة حجمه عبر الأدوات الاستثمارية المختلفة، أيضاً فإن الاهتمام بزيادة حجم موارد المؤسسة الوقفية يؤدي إلى خفض الإنفاق على التكاليف والمصاريف الإدارية.

٦- الوقت:

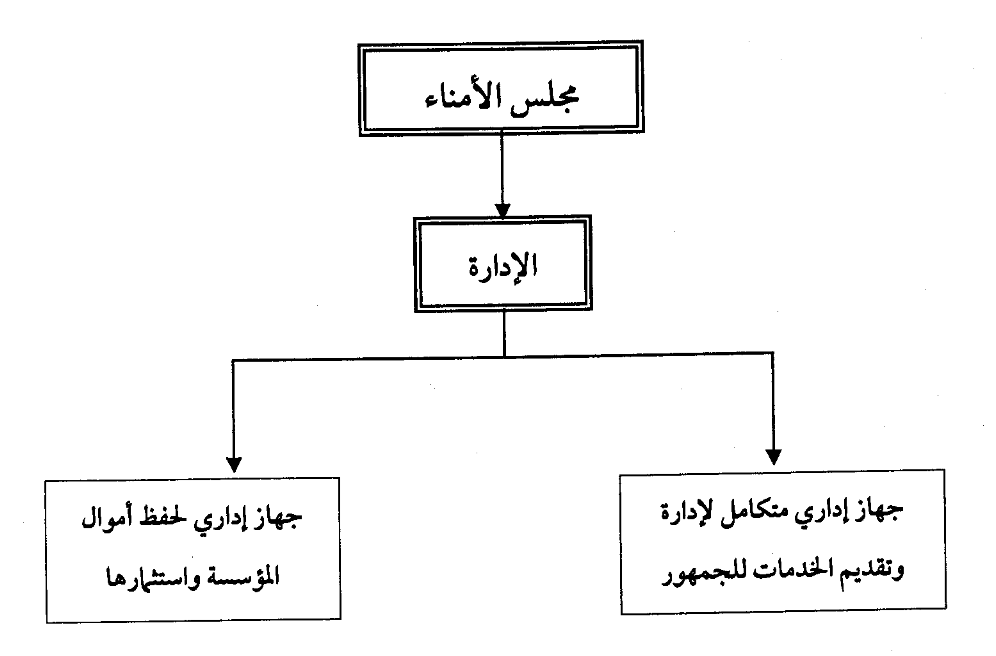
هذا العامل ضروري لبيان الوقت الذي تستلزمه المؤسسة لدراسة طلبات المنح

سرعةً وبطئًا، كذلك دراسة أثر الوقت في حجم الإنفاق الخيري حيث إن بعض المؤسسات تقوم بإنفاق جميع المال الخيري خلال أسبوع، وبعضها الآخر يهتم بالإنفاق على المدى البعيد.

٧- التغذية الراجعة والتقييم المستمر:

إدارة المؤسسة الوقفية دون تغذية راجعة تبين حجم الإنجازات الحقيقية والواقعية يؤدي إلى صعوبة قياس كفاءة أداء المؤسسة، كذلك فإن الاعتماد على الوكلاء في توزيع المال الخيري يسهم في نقل مسؤولية تحقيق الأهداف الوقفية إلى الوكلاء والتخلي عن هذه المسؤولية. لقد سرت قناعة إلى العاملين في المؤسسات الوقفية مفادها: عدم ضرورة عملية التقييم مادام الإنفاق يتم في مجالات الخير والبر، وهو ما أثمر في المحصلة إلى أن يقصر المال الوقفي عن تحقيق الأهداف المنشودة له في التنمية الاجتماعية.

ثانياً: نمط المؤسسة الخدمية (التشغيلية).



المؤسسة الوقفية الخدمية تسعى لتقديم السلع والخدمات بشكل مباشر للجمهور وعبر المؤسسات التعليمية والصحية والاجتماعية المختلفة، ومع أنه النمط الإداري الأقدم تاريخيًا في التجربة الإسلامية والغربية، إلا أنه النمط الأقل انتشارًا في التجربة المعاصرة[1].

على سبيل المثال بلغ عدد المؤسسات الوقفية والخيرية العاملة في الولايات المتحدة للعام (٢٠٠٠م) ما يقارب (٦٦) ألف مؤسسة، حيث لا يشكل عدد المؤسسات التشغيلية منها سوى جزءٍ ضئيلٍ يقارب (٥) آلاف مؤسسة، أما الباقي فيمثل المؤسسات الوقفية المانحة.

وإذا أردنا الوقوف على أسباب قلة الإقبال على هذا النمط فقد يقابلنا عدة اعتبارات منها ما يتعلق بمدى قدرة موجودات المؤسسة على تشغيل المؤسسة الصحية أو التعليمية، وعبر فترات طويلة، أضف إلى ذلك أن القيام على إنشاء مثل هذه المؤسسات إدارة ودعمًا ومتابعة يحتاج إلى جهود قد تقصر عنها إدارة مؤسسة وقفية واحدة، وهو الأمر الذي يدعو المؤسسات الوقفية للشراكة في إنشاء المستشفيات والجامعات والمدارس.

إنني أدعو إلى تفعيل صيغة (المؤسسة التشغيلية) لإدارة المؤسسة الوقفية للأسباب التالية:

١- تلافي الإشكالات التي تتلبس عادة بعمل المؤسسات المانحة.

٢- قدرة المؤسسة التشغيلية على الاستجابة لرغبات وشروط الواقفين التفصيلية وهو ما يسهم في تشجيع حركة الوقف.

٣- المؤسسات التشغيلية نموذج للاستفادة القصوى من الأموال الوقفية لتحقيق

---

(١) Anheier: Private Funds, P.163.

دورها في التنمية الاجتماعية.

٤- إن اعتماد هذه الصيغة يعني الابتعاد عن صيغة إنفاق المال غير المشروط الذي تقوم به بعض المؤسسات الوقفية المانحة.

٥- المؤسسات التشغيلية أقدر على تلبية حاجات تنموية معينة.

٦- وجود خدمة أو منتج تقدمه المؤسسة التشغيلية يسهم في قدرتنا على قياس مدى تحقيق الوقف لأهدافه، وذلك عبر عمليات التقييم الدورية التي تقوم بها المؤسسة الوقفية اعتماداً على التغذية الراجعة.

المطلب الثالث: النظام الداخلي للمؤسسة الوقفية

المؤسسة الخيرية الوقفية وخلافاً للشركات التجارية تقوم بصناعة القرارات الإدارية عبر إجراءات متسلسلة لفريق العمل (Team Production Process)، الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء إشكالات في انسيابية القرار الإداري، أيضاً فإن انعدام عنصر المنافسة بين المؤسسات الخيرية وعدم توزيعها الأرباح على المساهمين والعاملين فيها، يقلل من مستوى تفاعل الأفراد وحفزهم لتحقيق أهداف المؤسسة[١]، الأمر الذي يدعو المؤسسة الوقفية للقيام بوضع مجموعة من اللوائح والأنظمة الداخلية لتجاوز مثل هذه الإشكالات.

القوانين الغربية على (سبيل المثال) ألزمت مجلس أمناء المؤسسات الخيرية (Foundations) بالنص على اللوائح والأنظمة الداخلية للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال إلزام المؤسسة الخيرية بتقديم وثيقتين تهتمان بإبراز آليات العمل الإداري في تلك المؤسسات، ومن ثم تقوم الجهات الحكومية بمراجعة هذه الوثائق والتأكد من

---

(١) Anheier: Private Funds, P.156.

موافقتها للقوانين المرعية في هذه المجالات، أيضاً تلزم القوانين هذه المؤسسات مراجعة هذه الوثائق دورياً كل ثلاث سنوات لتعديل الأنظمة الداخلية وفق المستجدات القانونية، هذا ويمكن للمؤسسة تطوير وثائق أخرى خصوصًا في المجالات التي يحدث فيها تضارب مصالح بين المنظومات الإدارية في المؤسسة أو بين مصالح الأفراد والمؤسسة، أو تطوير الوثائق التي تهتم بالنص على اللوائح المنظمة للحوافز والمكافآت[1].

إن تطوير اللوائح الداخلية للمؤسسة الوقفية له عدة ميزات أهمها:

١- تشكل هذه اللوائح المعيار الذي يحتكم إليه في التعامل مع كافة العاملين في المؤسسة، خاصة في ظل عدم انصياع أحد العاملين لأوامر المؤسسة.

٢- تحمي الأنظمة واللوائح ولو جزئيًا مجلس الأمناء من المسؤولية القانونية عن الأخطاء القانونية والمالية التي يرتكبها العاملون في المؤسسة.

٣- حماية المؤسسة من أي انتفاع شخصي بأي شكل من الأشكال.

٤- التأكد من انسيابية القرار الإداري في المؤسسة.

٥- حفز الأفراد على العمل في ظل انعدام عنصر المنافسة في القطاع الخيري[2].

النظام الداخلي المقترح للمؤسسة الوقفية يتكون من أربعة وثائق قانونية يتم وضعها ومراجعتها دورياً بالتنسيق مع الهيئات الحكومية، وضمن الالتزام بالقوانين المرعية، وهي:

١- وثيقة تبين الشكل القانوني الذي تتخذه المؤسسة، والوظائف التي يُسمح بالقيام بها وفق هذا النمط القانوني.

---

(١) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.30.

(٢) Wolf: Managing Non Profit Organization, P.30-31.

٢- النظام الداخلي لمجلس الأمناء حيث تبين هذه الوثيقة عدد مجلس الأمناء، عدد الاجتماعات، طريقة إصدار القرارات، انتخاب الأعضاء الجدد، عزل الأعضاء والمكافآت.

٣- اللوائح المنظمة لتضارب وتنازع المصالح، وتنقسم إلى:

أ-الوائح منظمة لضمان عدم التضارب والتنازع بين المنظومات الإدارية.

ب- لوائح منظمة لضمان عدم تنازع المصالح بين الفرد والمؤسسة الوقفية.

٤- اللوائح المنظمة للحوافز والمكافآت واحتساب العلاوات والخبرات.

المطلب الرابع: مقترحات لرفع الكفاءة الإدارية للمؤسسة الوقفية[1]

مع وجود فروقات بين سائر أشكال المؤسسات الخيرية والوقفية (تشغيلية – مانحة)، إلا أن هذه المؤسسات تواجه قضايا مشتركة، تتعلق بكيفيات استخدام الموارد، ومعالجة المشاكل الإدارية والمؤسسية، وكيفية التخطيط للمستقبل، حيث يمكن للمؤسسة أن تتعامل مع هذه القضايا عبر سلوك كل من الواقف وإدارة الوقف نحو تشكيل مناهج لإدارة تلك المؤسسات.

ويمكن القول: إن هناك منهجين مقترحين لإدارة المؤسسات الوقفية والخيرية هما[2]:

١- "المنهج الإداري" الذي يتمثل في أسلوب الإدارة السلطوية من خلال تمركز

---

(١) بعض هذه المقترحات مستقى من: Anheier: Private Funds, P.155-161, Wolf: Managing Non Profit Organization, P.115-135.

(٢) هذه المناهج تعبر عن نظريات وضعها أشخاص مثل (Max weber) و(Shumpeter): Anheier: Private Funds, P.158.

الإدارة في أيدي مجموعة من العاملين، وهو المنهج السائد غير الفعال، حيث يتم فيه منح الأموال عبر مؤسسات وجهات أخرى، مع تحجيم دور الموظفين نتيجة لتمركز السلطة والإجراءات الروتينية، بل إن شكل المؤسسة وبنيتها التنظيمية قد يبنى على أسس سلطوية.

٢- "المنهج الإبداعي"، وهو النمط الأكثر فاعلية لإدارة المؤسسات الوقفية، وفيه تعتبر المؤسسة جزءًا فاعلًا من تنظيمات العمل الأهلي والمدني، حيث تستخدم قوتها الإبداعية في التعرف على الاحتياجات والفرص، كذلك فإنها تقوم بنفسها بالوقوف على التفصيلات فتقدم الأنشطة والخدمات والمشاريع التي تهم المجتمع وتعمل على تنميته بشكل فاعل ومؤثر.

أضف إلى ذلك فإن المؤسسة الوقفية يمكنها الاستفادة من تجربة الشركات التجارية وأنماطها وأساليبها الإدارية نحو تطوير وتفعيل الأداء الإداري.

تحديد أهداف المؤسسة:

قد يكون للواقف رغبات واضحة وجلية، إلا أن المؤسسة الوقفية تقف عاجزة عن تلبية مثل هذه الرغبات، إذ في حال تنفيذ هذه الرغبات على أرض الواقع تظهر عدة إشكالات تتمثل في الغموض واللبس في آليات وسياسات العمل، الأمر الذي يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء، ولذلك فإن المؤسسة الوقفية مطالبة بالقيام بإجراء دراسات "تسويقية" لمعرفة المواطن والمواضع التي يمكن أن تكون فيها أكثر تأثيرًا وفاعلية، لتتوجه إليها نشاطات وأعمال المؤسسة، وتتشكل عبرها الأولويات والسياسات.

التسويق:

التسويق في حالة المؤسسة الوقفية يعني التوافق قدر الإمكان مع رغبات وحاجات المستفيدين أو المتأثرين بعمل المؤسسة، بما يخلق الرضا النفسي لهذه المجموعات،

ويعطي الانطباع والصورة الحسنة والمثالية عن المؤسسة.

إن المؤسسات الوقفية بحاجة لعنصر التسويق لأسباب أهمها الحصول على حصة أكبر من التبرعات والأوقاف، وإعطاء صورة جيدة عن العمل الخيري والوقفي، كذلك لغرس رسالة وأهداف المؤسسة، وبيان احتياجاتها.

ويمكن للمؤسسة الوقفية تسويق نفسها من خلال ما يلي:

- تسويق المؤسسة من خلال التعامل مع السلطات والهيئات الحكومية.
- استدعاء المؤسسات الإعلامية.
- تقديم تقرير سنوي يبرز الإنجازات التفصيلية للمؤسسة.
- نشر نتائج دعم الأبحاث العلمية للمجتمع.
- إقامة المعارض التعريفية بالمؤسسة.
- إقامة الأنشطة التي يستفيد منها عامة الناس.

المؤسسة الوقفية الاستراتيجية:

إن تحديد أهداف وأولويات العمل يمكن أن يشكل منطلقًا للتخطيط المستقبلي الذي يبحث عن المواطن المفضلة لعمل المؤسسة الوقفية، أيضاً فإن العمل الاستراتيجي للمؤسسة الوقفية يمكن أن يتناول أولويات العمل الاستثماري، والتقليل من الأخطاء الناجمة عن قلة المعلومات والتغذية الراجعة، إضافة إلى ضرورة التنبؤ بما هو قادم.

الريادة والإبداع:

تواجه المؤسسات الخيرية إشكالات تتعلق بالعلاقات الداخلية بين المنظومات

الإدارية (الإدارة – الموظفين)، مما يؤثر في جو التعاون في المؤسسة ويحد من كفاءة العاملين إداريًا، الأمر الذي يتطلب اعترافًا بدور الموظفين من خلال تقاسم السلطات وتمكينهم من تشكيل القرارات وتقديم الدعم، والإسهام في تطوير المؤسسة.

أيضاً فإن على المؤسسات الخيرية والوقفية أن لا تكتفي بمجرد الاستجابة لحاجات السوق، ولكن عليها أن تعمل على تطوير مجالات وبرامج ومشاريع إبداعية يتأكد من خلالها الاستخدام الأمثل للإمكانات المالية.



الخاتمة

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها:

١-استطاعت المؤسسات الخيرية الغربية تسخير التطور الحاصل في المجالات القانونية والإدارية والمالية وتوظيفه لخدمه القطاع الخيري.

٢-العمل الوقفي يتأثر إيجابًا وسلبًا بمكونات البيئة السياسية والقانونية والرقابية للدولة، حيث يتكيف ويتأطر العمل من خلالها.

٣-يقع على كاهل الدولة مهمة تفعيل الأوقاف ودمجها للعمل ضمن القطاعات المدنية، وهذا الدور لا يقتصر على وضع التشريعات والرقابة على تنفيذها فحسب، وإنها لا بد أن تقوم الدولة بدور تطويري لرفع سوية العمل الوقفي غير الحكومي.

٤-تحديث القوانين الوقفية مطلب وضرورة وذلك في سبيل تشجيع العمل الوقفي وترشيده والحفاظ عليه.

٥-اختيار واستحداث الأهداف الوقفية وتنويعها في التجربة الغربية ليس عملاً اعتباطياً، وإنها يقوم على دراسات وتوجهات استراتيجية.

٦-إن من الأمور المهمة لرفع مستوى التفاعل بين الأوقاف من جهة والأفراد والمؤسسات من جهة أخرى استحداث إطار مؤسسي يسهل عملية التفاعل ويعمل على تنظيمها وممارسة الرقابة عليها.

٧-إنفاق المال الخيري في التجربة الخيرية الغربية يتم ترشيده وتوظيفه بالشكل الأمثل والأنسب، ودون هدر للأموال والطاقات.

٨-وقفية (Wellcome) فكرة وقفية إبداعية تستحق التسويق، مع ضرورة التفكير في أفكار وقفية إبداعية أخرى.

٩-إن أسلوب الإدارة الجماعية وعبر الهيئات المستقلة هو أحد أبرز النماذج الناجحة التي قدمتها التجربة الغربية لإدارة الأملاك الوقفية.

١٠-إننا إذا ما أردنا تحقيق أقصى حد ممكن للأهداف الوقفية فلا بد لنا من رفع مستوى الكفاءة الإدارية للمؤسسات الوقفية وبما يتلاقى مع أحدث النظم والأساليب الإدارية.

أيضاً خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها:

١-دعوة الدول الإسلامية للتوجه نحو تفعيل دور الأوقاف وما يستلزمه ذلك من دور إشرافي وتشريعي وتطويري.

٢-أدعو إلى استحداث إطار مؤسسي حكومي مستقل يعمل على تسهيل تفاعل الوقف مع الأفراد والمؤسسات غير الحكومية.

٣-أوصي المؤسسات الوقفية بترشيد الإنفاق الخيري في سبيل التأكد من تحقيق الأهداف الوقفية.

٤-أوصي بترجمة المؤلفات التي تتناول موضوعات إدارة المؤسسات الخيرية والوقفية.

٥-أدعو المؤسسات الوقفية لدعم الجامعات ودفعها لتدريس مساقات متخصصة في علم إدارة المؤسسات الخيرية والوقفية.

٦-أوصي بتخصيص منح دراسية لدعم الدراسات المتخصصة حول التجربة الخيرية الغربية.

٧-يمكن للباحثين إفادة مؤسسات الوقف الإسلامي من خلال توجيه كتاباتهم وبحوثهم إلى المجالات التالية:

-البحث في أنماط وأساليب إدارة المؤسسات الوقفية والخيرية الغربية.

-البحث في الخصائص المالية والاستثمارية لتلك المؤسسات.

-القيام بدراسة حول عمل (المفوضية العليا للأعمال الخيرية – بريطانيا) كنموذج للإطار المؤسسي الذي يعمل على تفعيل الأوقاف.



المصادر باللغة العربية

١- الأرنؤوط، محمد: دور الوقف في المجتمعات الإسلامية، (دمشق: دار الفكر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م).

٢- قحف، منذر: الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته، (دمشق: دار الفكر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م).

٣- فرانسيس، أنيس: القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، صادرة عن الإدارة العامة للبحوث، معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، ١٩٩٥م.

٤- الشاهين، غانم: البعد الدولي لتجربة الأمانة العامة للأوقاف، بحث مقدم لمؤتمر الشارقة للأوقاف، ابريل عام ٢٠٠٥م.

٥- مجلة أوقاف، العدد التجريبي، نوفمبر، ٢٠٠٠م، الأمانة العامة للأوقاف – الكويت.

٦- الشماع، خليل: مبادئ الإدارة، (عمان: دار المسيرة)، ٢٠٠٤م.

المصادر باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب:

- Wolf, Thomas: Managing Non Profit Organization, New York, Prentice Hall Press, 1984.
- Gergor, Monty: Trust Basic, Americans Bankers, 1998.
- Anheier, Helmut: Private Fund, Puplic Purpose, Pelnum Puplishers, New York, 1998.

- Glayton, Nigel: Adminstration of Trust, The Institute of Financial Serrvice, U.K, 1997.

- Nielsen, Waldmer: The Big Foundations, Columbia Press, 1972.

- Ciba Foundations Symposinm: The Future of Philanthropic Foundations, New York, 1975.

- Tracy Daniel Connors: The Non profit Organization, Megraw Company, New York, 1988.

- David Freeman: Private Foundations Seven Locks Press, Washington, D.C, 1981.

- J.Payl Austin: Foundations, Private Giving and Puplice Policy, The University of Chicago Press, 1970.

- Riddall, J.G: The Law of Trusts, London, Butterworths, 1982.

- Parker, David: The Modern Law of Trusts, London, sweet and Maxwell, 1979.

- John, J.Corson: Phiphanthrophy in The 70s, the council of foundation, New York, 1972.

- Proehask, Frank; Royal Bounty, The Making of welfare Monarchy, Yale University Press, London, 1995.

- J.Payl Austin: Foundations, Private Giving and Puplice Policy, The University of Chicago Press, 1970.

- Bulding A Strong Foundation,by Richard Edwads,Naswa Press.

- Maudsly and burns: Trust and Trustees, London, Butterworth, 1984.

ثانياً: البحوث والدراسات:

- Review of Wellcomee Trust PH.D Research Training, The Student Perspective,puplished in Marsh, 2000.

- Economic analysis of scientific puplishing, report commissioned by Welcome Trust, September, 2003

- Domestic Private Foundations And Charitable Trusts,2000, by Mellisa Ludlum

- The Charitable Trust as a Model for Bio Bank, David E.winckoff, The New England Journal of Medicine, No.12, September 18, 2003,

- Evaluation of The Wellcomee Trust History of Medicine Program, Published in April 2000, by Elisabeth Alten and others.

- How Trusts And Foundations Can Be More Than Grantmakers, Asia Pacific Center For Philanthrophy, 22 October 2003, speech by Mallesons Sephen

- keeping Charity in Charitable Trust Law, The University of Pennsylvania Law Review,by Ilana Eisenstin.

- Public-Private Partnership, by Adeolunb lucas, workshop at Massachusetts, 7April, 2000, P.12-13.

ثالثاً: المقالات:

- Parliamentary office of science, postnote, the UK Bio Bank, July, 2002.

- Deer: Henry Wellcome, by Brian Deer, Sunday Times of Jordan, September, 19, 1993,

- Els Magazine, issue 14, April, 2003.

- Essay Review of the Book: History of the Wellcome Trust, by Ghristopher Booth.

- Will Bio Bank pay off, BBC News, Wednesday, 24, September, 2003.

- Charity and Stratgy: Philanthrophy's Evolving Role, Speech by Rebecca W.Rimel, April, 2001,At British Acadamy.

- Medicine Research in Britain, The Association of the British Pharmatical Industry, July 2002.

- Nature Magazine, No 405,22 June 2000.

- Henry and the Sudan, Article by Ahmad Awad, 18 Sep, 2000.

- Henry Wellcome, Article by William Hoffman.

- Wellcomes and warnings: for the Wellcome Trusts new boss, Article

by Dong Payne, Els Magazine, issue 14, April, 2003.

- BBC, Tuesday, 25 January, 2005

رابعاً: وثائق قانونية:

- Memorandum of Association of the Wellcome Trust limited, Printed with Chanes mode by resolutions dated 20th February 2001 and April 2003.

- Articles of Association of the Wellcome Trust limited, amended by written resolution dated 16 April 2003.

- Wellcome Trust Policy on Conflicts of Intrest, Approved by the Board of Governors, October, 2004.

خامساً: المواقع الإلكترونية:

- www.wellcome.ac.uk

- www.sanger.ac.uk

- www.ukbiobank.ac.uk

- www.charity.commission.gov.uk

- www.wellcome.ac.uk

- The Nonprofit news and information resource,(PNN on line),topic: PNN worldwide.

الفهرس

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع